Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Résultats concernant l'évaluation des méthodes de gestion moderne

le 15 mai 2000

Rapport final

101-07125/

Table des matières

Contexte

Résumé

- Introduction
- Quelques caractéristiques clés
- Résumé des cotes
- Principaux messages

Aperçu

- Objectifs de la vérification des capacités des pratiques de gestion moderne
- Principales caractéristiques
- Principaux éléments de la gestion moderne examinés
- Objectifs, portée et méthodologie du projet
- Fonctionnement de la liste de contrôle de la vérification des capacités
- Approche retenue par le SCT

Sommaire de la vérification des capacités des pratiques de gestion moderne

Annexe – Renseignements de base

- Participants
  - ➢Interviewés
  - ➢Groupe de travail du SCT
  - ➢Participants à la validation
- Documents examinés

Introduction

Les modes de fonctionnement et de gestion au gouvernement subissent des changements rapides et importants. Ils changent aussi la culture et la manière de gérer les ressources. La modernisation de la fonction de contrôleur est un facteur clé de cette transformation. Cela suppose de renoncer aux mécanismes de contrôle et de conformité en faveur des résultats et des valeurs. Le passage d'une orientation essentiellement financière à une perspective de gestion plus vaste est au cœur de cette démarche.

En 1997, un comité d'examen indépendant a été créé pour faciliter le renouvellement et le changement de la fonction de contrôleur du gouvernement de demain. À la lumière des critères cernés dans le rapport de ce comité, un outil d'autoévaluation a été mis au point par la firme KPMG Consulting L.P. pour que les ministères puissent évaluer leurs pratiques actuelles en tenant compte des recommandations et des constatations du comité.

La fonction de contrôleur moderne suppose de saines pratiques de gestion. Traditionnellement au gouvernement, cette fonction misait sur les mécanismes de contrôle financier comme le traitement des opérations, la déclaration des totaux et le suivi des fonds. Elle a longtemps été considérée comme la chasse gardée des spécialistes fonctionnels. Modernisée, cette fonction met plutôt l'accent sur les résultats et les valeurs. Elle s'écarte d'une perspective financière centralisée pour en adopter une plus vaste embrassant toute la gestion, de sorte à l'intégrer totalement aux responsabilités de chaque gestionnaire. Elle préconise une gestion rigoureuse des deniers publics en insistant sur le rendement plutôt que sur le respect strict des règles. Elle fait également le pont entre l'information financière (budgets, dépenses, recettes, actifs, etc.) et les autres données (résultats escomptés, rendement, extrants, etc.). Elle mise sur un processus décisionnel efficace pour bien gérer les ressources, tant humaines, que financières et technologiques, et les immobilisations.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est l'un des 12 ministères pilotes qui dirigent la stratégie de mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur. Chacun d'eux a procédé à l'autoévaluation de ses pratiques en tenant compte des recommandations du rapport du comité et en appliquant l'outil de vérification des capacités. Le présent rapport tient compte des résultats des entrevues avec 40 gestionnaires du SCT.

Quelques caractéristiques clés

- L'outil mis au point par KPMG pour vérifier les capacités de la fonction de contrôleur est un outil d'autoévaluation. Dans les cas des ministères pilotes, cette autoévaluation était « dirigée », à savoir qu'une équipe de trois experts-conseils a mené des entrevues avec les gestionnaires. Ils se sont servi d'un guide pour recueillir les perceptions des gestionnaires sur chacun des six éléments.

- Les gestionnaires visés ont été choisis pour assurer une couverture équilibrée dans tout le Secrétariat. Il s'agissait entre autres de gestionnaires à divers niveaux des directions et secteurs et de certains spécialistes fonctionnels.

- L'examen ne portait que sur les processus et non sur la qualité ou le produit du processus.

- L'outil de vérification des capacités de la fonction de contrôleur est assorti d'un barème de pointage de 1 à 5. Une cote élevée ne veut pas nécessairement dire « bon », mais plutôt rigueur ou affermissement de la capacité. **Le classement idéal pour n'importe quel secteur dépend des besoins et des buts de l'organisme.** Les résultats de l'examen devraient être interprétés comme étant un « minimum » à atteindre par rapport aux critères et non une « fiche de rendement ».

- Les constatations ont été formulées le plus impartialement possible. Comme la vérification des capacités n'est pas une vérification comme telle, nous n'avons pas essayé de déterminer si le constat était « bon» ou « mauvais ». Par exemple, une mention du genre « Absence de cadre éthique officiel » n'est ni une critique ni un compliment : il s'agit simplement d'un constat.

- On a assuré aux personnes interviewées le caractère confidentiel des entretiens.

- Les constatations s'appliquent à tout le Secrétariat et non au niveau d'une direction ou d'un secteur. Nous n'avons fait aucune comparaison entre directions ou secteurs.

Sommaire de l'autoévaluation de la vérification des capacités de gestion

Voici un sommaire des constatations de chaque élément. Elles sont décrites en détail à la rubrique sur les résultats qui figure plus loin dans le rapport.

		Non existant/ non élaboré 1	Premiers stades d'élaboration 2	Bonne pratique de gestion 3	Pratique évoluée 4	Pratique exemplaire de l'industrie 5
Leadership stratégique	Engagement de la direction					
	Rôle de l'agent financier principal					
	Participation des gestionnaires					
	Liens avec la planification stratégique					
Gens motivés	Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne					
	Mesure de la satisfaction du personnel et système de suivi					
	Valoriser la participation du personne					
	Appui d'experts					
Valeurs et éthique communes	Éthique et cadre de valeurs					
Information sur le rendement intégrée	Planification opérationnelle					
	Affectation des ressources					
	Budgets et prévisions					
	Information sur le rendement de l'organisation					
	Information opérationnelle					
	Mesure de la satisfaction de la clientèle et système de suivi					
	Information sur l'évaluation					
	Normes de service					
	Information financière					
	Information sur les coûts de gestion					
Gestion du risque évoluée	Cadre de gestion des risques					
	Niveaux de pouvoirs					
Gérance rigoureuse	Amélioration du processus opérationnel					
	Outils et techniques					
	Système de suivi des transactions					
	Technologie d'accès à l'information					
	Uniformité de l'information					
	Contrôles internes					
	Pratiques comptables					
	Vérification et examen internes					
	Vérification et examen externes					
Responsabilisation distincte	Clarté des responsabilités de la haute direction et de l'organisation					
	Objectifs de rendement et évaluation					
	Mesures incitatives					
	Rapports externes					

Principaux messages

- Le SCT a, en grande partie, de saines pratiques de gestion qui sont conformes à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement.

- L'engagement pris par la haute direction est solide, et bien des initiatives sont déjà en cours. L'accent devrait porter à l'avenir sur la généralisation de la culture dans toute l'organisation.

- Le niveau de service du soutien fonctionnel pourrait être amélioré, situation qui, de l'avis de bien des gestionnaires, est attribuable aux répercussions de l'Examen des programmes sur les ressources. Le soutien des experts est perçu comme étant davantage axé sur les processus, alors que les gestionnaires de tout le Secrétariat souhaiteraient qu'ils soient davantage des partenaires stratégiques.

- Des progrès ont été faits en planification des activités, et le processus continue d'évoluer.

- Il faut se doter d'un cadre de gestion des risques formel.

- Il faut mieux définir les compétences dont ont besoin les gestionnaires au titre des pratiques de gestion moderne.

- La formation en gestion est offerte, mais la charge de travail empêche les employés d'assister aux séances.

- Les gestionnaires ont accès à de la formation, mais leur charge de travail les empêche de la suivre.

- L'éthique n'ayant pas été clairement énoncée, elle ne peut faire l'objet d'un suivi permanent.

- On dispose d'une marge de manœuvre limitée pour réaffecter les ressources entre les directions ou les secteurs.

- Il faut mettre au point des cadres d'évaluation dans certains domaines de programme.

- Il y a déjà en place des systèmes d'établissement des coûts limités, mais les gestionnaires disent que l'information sur les coûts comble leurs besoins.

- Les gestionnaires sont fiers de travailler au SCT, et ils invoquent des valeurs solides; mais il y a d'autres gestionnaires qui disent que les mesures prises ou les résultats obtenus ne traduisent pas toujours leurs intentions.

Objectifs de la vérification des capacités des pratiques de gestion moderne.

- **Évaluer les pratiques actuelles de la fonction de contrôleur de chaque ministère à la lumière d'une norme commune.** Évaluer les pratiques de gestion actuelles à la lumière des pratiques exemplaires et des principes dont il est question dans le rapport du comité d'examen indépendant.

- **Réunir tous les éléments du cadre de gestion.** La vérification des capacités vise à intégrer toute la gamme des capacités nécessaires pour mettre en œuvre une fonction de contrôleur moderne, dont le leadership, la planification des activités, la gestion des risques, la gestion du rendement, les systèmes de contrôle et la gestion des responsabilités.

- **Comparer à la lumière des pratiques exemplaires.** La vérification des capacités repose sur les pratiques exemplaires d'autres organisations de pointe, et fournit donc l'occasion aux organisations d'évaluer leur position par rapport à ces pratiques exemplaires.

- **Donner l'assurance aux clients et intervenants externes de la fiabilité de la fonction de contrôleur au Secrétariat.** La vérification des capacités devrait aider à préciser aux clients et intervenants externes (comme les organismes centraux, les parlementaires) l'approche de gestion actuellement en place, et leur donner une certaine assurance que le cadre de gestion global est adéquat.

Principales caractéristiques...

- Met l'accent sur le futur – sur la mise en place des capacités pour répondre à l'avenir aux nouvelles demandes des clients et à l'évolution de l'environnement.

- Met l'accent sur l'élargissement ou l'amélioration des capacités plutôt que sur la réduction des effectifs.

- Reconnaît qu'une organisation ne peut se concentrer que sur un nombre restreint de domaines d'amélioration à un moment donné et qu'elle ne peut « exceller » en tout.

- Se veut un outil diagnostique pour la haute direction de l'organisation.

- Met l'accent sur le ministère -- ne doit pas servir à comparer les pratiques de gestion entre les secteurs ou les régions.

- Est un outil d'autoévaluation dirigée -- ce n'est ni un examen ni une vérification. L'information est recueillie dans le cadre d'entrevues, puis validée avec les gestionnaires, en groupe.

- Mise sur les changements déjà en cours dans les processus de gestion.

Principaux éléments de la gestion moderne examinés

Pratiques de gestion moderne

- Leadership stratégique
- Gens motivés
- Valeurs et éthiques communes
- Information sur le rendement intégrée
- Gestion du risque évoluée
- Gérance rigoureuse
- Responsabilisation distincte

Leadership stratégique

- ***Engagement de la direction***
  L'administrateur général et la haute direction établissent le contexte des pratiques de gestion moderne.

- ***Rôle de l'agent financier principal***
  Des demandes de commentaires objectifs et d'avis indépendants sont adressées à son bureau.

- ***Participation des gestionnaires***
  Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités liées aux pratiques de gestion moderne et s'engagent à les assumer.

- ***Liens avec la planification stratégique***
  Liens entre la planification opérationnelle, l'affectation des ressources et la planification stratégique.

Gens motivés

- ***Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne***
  Les compétences exigées pour l'application des pratiques de gestion moderne sont définies et où les gestionnaires ont accès à la formation.

- ***Mesure de la satisfaction du personnel et système de suivi***
  Mécanismes en place

Information sur le rendement intégrée

- ***Planification opérationnelle***
  Systèmes et processus de planification opérationnelle.

- ***Affectation des ressources***
  Mécanismes pour classer les options de programme, déterminer les ressources nécessaires et répartir les fonds limités.

- ***Budgets et prévisions***
  Systèmes, procédés et processus servant à établir les exigences de financement et à répartir les ressources.

- ***Information sur le rendement général***
  L'organisme dispose des principaux outils d'évaluation permettant de mesurer le rendement général.

- ***Information opérationnelle***
  Mesures et systèmes servant à évaluer la qualité des services et l'efficacité des programmes.

- ***Mesure de la satisfaction de la clientèle et systèmes de suivi***
  Utilisation des données provenant des enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et d'importance des services.

- ***Information sur l'évaluation***

Gérance rigoureuse

- ***Amélioration du processus opérationnel***
  Les processus sont bien compris, utilisés de manière uniforme et améliorés continuellement en conformité avec les meilleures pratiques.

- ***Outils et techniques***
  Gamme de techniques analytiques (coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, analyse comparative, etc.) à la disposition des gestionnaires.

- ***Systèmes de suivi des transactions***
  Évaluation des systèmes servant au suivi des transactions financières et des résultats opérationnels.

- ***Technologie d'accès à l'information***
  L'information sur le rendement est déjà accessible aux utilisateurs internes et externes grâce aux technologies.

- ***Uniformité de l'information***
  L'information financière et opérationnelle est colligée et présentée de manière uniforme d'une unité à l'autre.

- Contrôles internes
  Systèmes et méthodes de protection contre la fraude, la négligence financière, la contravention aux règles ou aux principes ainsi que la perte de biens ou de

pour surveiller le moral des employés et les relations de travail.

- ***Valoriser la participation du personnel***
  La culture organisationnelle favorise la participation des employés, la formation d'équipes, le partage des idées, la prise de risques, l'innovation et la formation continue.

- ***Appui d'experts***
  Excellent conseiller à la disposition des gestionnaires pour les aider à prendre des décisions quant aux questions relatives aux pratiques de gestion moderne.

Valeurs et éthique communes

- ***Éthique et cadre de valeurs***
  Existence de politiques et d'activités qui soutiennent visiblement la fonction de « gardien » des ressources publiques et donnent priorité aux « pratiques de gestion moderne ».

Utilisation de l'information autre que financière liée à l'efficacité des programmes et aux résultats.

- ***Normes de service***
  Comparaison avec les normes de service à la clientèle, maintien et mise à jour des normes.

- ***Information financière***
  L'information financière nécessaire est disponible en temps utile.

- ***Information sur la gestion des coûts***
  Mécanismes pour saisir les coûts des activités et des produits.

Gestion du risque évoluée

- ***Gestion des risques***
  Processus et systèmes servant à repérer et à évaluer les risques et à déterminer un degré de risque acceptable.

- ***Niveaux de pouvoirs***
  Rectitude du pouvoir des gestionnaires et du contrôle des ressources en vue de l'accomplissement des responsabilités.

fonds publics.

- ***Pratiques comptables***
  Les relevés des transactions financières sont conservés de manière uniforme et utile aux fins de vérification et de préparation des rapports, conformément aux principes comptables généralement reconnus.

- ***Vérification et examen internes***
  Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats et recommandations des examens et des vérifications internes ainsi qu'à l'évaluation des programmes.

- ***Vérification et examen externes***
  Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats et recommandations des examens et des vérifications externes des opérations ministérielles.

Responsabilisation distincte

- ***Clarté des responsabilités de la haute direction et de l'organisation***
  Clarté des responsabilités liées aux pratiques de gestion moderne dans l'ensemble de l'organisme.

- ***Objectifs de rendement et évaluation***
  L'atteinte des résultats financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement.

- ***Mesures incitatives***
  Des primes

		d'encouragement sont accordées aux gestionnaires efficaces. • ***Rapports externes*** Le rapport est conforme aux exigences du Parlement et des organismes centraux en matière de diffusion de l'information.

Objectifs, portée et méthodologie du projet

Objectif

- Le projet vise à mener une évaluation complète des pratiques de gestion au Secrétariat du Conseil du Trésor à la lumière des recommandations du rapport du comité d'examen indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement du Canada. L'équipe devait recueillir et analyser des données pour que les gestionnaires puissent cerner les points forts et les faiblesses à cet égard.

- L'évaluation misait sur les processus et les pratiques en place et devait aider à cerner les domaines du Secrétariat où des améliorations des capacités s'imposaient.

- L'équipe du projet de KPMG a collaboré avec le personnel du SCT pour que le transfert des connaissances tirées de l'utilisation de l'outil de vérification des capacités et du processus connexe permette au Secrétariat de mener des évaluations à l'avenir en se servant de l'outil de vérification des capacités de la fonction de contrôleur mis au point par KPMG.

Portée

- L'évaluation portait sur toutes les unités organisationnelles du SCT et touchait des gestionnaires et des employés fonctionnels à divers niveaux.

Fonctionnement de la liste de contrôle de la vérification des capacités

- Les capacités actuelles sont évaluées en fonction des principaux éléments de la fonction de contrôleur et des critères accompagnant chacun de ces éléments.
- Les capacités décrites dans chaque critère représentent différents états ou paliers que l'organisme peut s'efforcer d'atteindre. Ces descriptions sont progressives.
- Les descriptions des capacités sont fondées sur les meilleures pratiques généralement reconnues, mais elles ont été adaptées afin de tenir compte du rapport du groupe d'examen indépendant et du cadre d'évaluation du SCT.
- Une méthode de pointage sur une échelle de « 1 » à « 5 » est utilisée. Un pointage élevé ne veut pas nécessairement dire « bon », mais plutôt rigueur ou affermissement de la capacité. **Le classement idéal pour n'importe quel secteur dépend des besoins et des buts de l'organisme.**

THEME : ***Information sur le rendement général (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
Aucune évaluation du rendement.	Chaque secteur évalue le rendement de son unité. On a déterminé les secteurs prioritaires pour l'ensemble de l'organisme.	Des mesures stratégiques de niveau élevé sont en place et sont liées à la vision et aux priorités stratégiques principales. Les résultats à mesurer selon les critères organisationnels ont été déterminés et sont liés aux évaluations de l'ensemble de l'organisme.	Il y a des donnés sur le rendement pour tout l'organisme. Ces résultats sont interprétés selon un concept de pointage équilibré. Les résultats sont contrôlés périodiquement Les méthodes d'évaluation de l'organisme sont adaptées continuellement	Les résultats des évaluations sont contrôlés périodiquement; les plans stratégiques et opérationnels sont modifiés en conséquence. Ces résultats amènent à faire des compromis dans les priorités. L'information est facilement accessible dans les systèmes d'information de la haute direction.

Capacité actuelle ●——————▶ ***Capacité future***

L'objectif que l'organisme peut s'efforcer d'atteindre

Approche retenue par le SCT

Voici les étapes suivies dans le cadre de l'examen :

- Le personnel du SCT a donné une séance d'information aux experts-conseils de KPMG sur les activités et la structure organisationnelle du Secrétariat. Il a remis à l'équipe les principaux documents qui l'aideraient à mener à bien sa tâche.

- Les experts-conseils et les membres de l'équipe du Secrétariat ont dressé la liste des gestionnaires et des employés fonctionnels concernés qui participeraient aux entrevues. Le protocole et le processus d'entrevue ont été établis. Il s'agissait entre autres d'une stratégie de communications afin de préparer les personnes reçues en entrevue.

- Un guide d'entrevue a été rédigé et adapté aux besoins du Secrétariat.

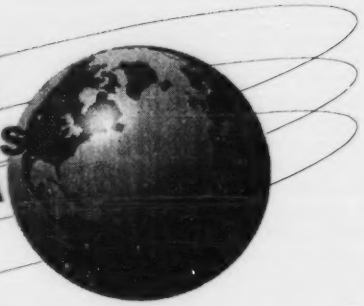
- Les entrevues ont été menées auprès de 39 gestionnaires. À mi-chemin environ, on a fait une analyse provisoire pour s'assurer que l'on recueillait bien les renseignements souhaités et déterminer ceux qui manquaient, le cas échéant. On a apporté les rajustements qui s'imposaient. Les membres de l'équipe du SCT ont assisté comme observateurs à bon nombre d'entrevues.

- Un atelier à l'intention de l'équipe du projet a été mené pour intégrer toute l'information tirée des entrevues et de la documentation. Une analyse à la lumière des critères de l'outil diagnostique a permis d'accorder une cote provisoire à chaque élément de chaque fonction. Les membres de l'équipe du SCT ont assisté à cet atelier qui s'inscrivait dans le volet du transfert des connaissances.

- Trois groupes de discussion comptant de six à dix gestionnaires ou spécialistes fonctionnels chacun ont été organisés. Le premier était formé de membres du groupe de travail du SCT, le deuxième des personnes ayant participé aux premières entrevues et le troisième, des gestionnaires qui n'avaient pas encore pris part au processus. Cette activité visait à valider les cotes d'évaluation et à déboucher sur un consensus plus grand sur les cotes. Bien des changements ont été apportés aux constatations et aux cotes à la suite de ces séances de validation.

- Un rapport provisoire a été rédigé et examiné par les membres de l'équipe du Secrétariat, puis modifié en conséquence.

SOMMAIRE DE LA VÉRIFICATION DES CAPACITÉS DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR



Engagement de la direction

Résultats	Enjeux et possibilités
• La haute direction s'est résolument engagée à mettre en œuvre de saines méthodes de gestion. • On entretient régulièrement des discussions importantes sur la gestion moderne au niveau supérieur. • La plupart des cadres de direction du SCT ont suivi le cours « Diriger la transition » du Centre de leadership créatif. • Des ressources ont été consacrées à la mise en œuvre de saines méthodes de gestion, comme la mise en place de l'Unité de modernisation de la fonction de contrôleur, l'exercice de vérification des capacités, la constitution d'un Comité de la planification et des ressources, d'un Comité des opérations, d'un Comité de la haute direction et d'un Comité des RH. • La haute direction a formé un Conseil des employés pour régler les problèmes concernant les employés. • Des accords de responsabilisation sont en place à partir du niveau du secrétaire jusqu'à celui de directeur. • Il ne semble pas que la culture de la fonction de contrôleur moderne ait imprégné l'organisation.	• L'engagement pris par la haute direction est ferme, et de nombreuses initiatives sont en cours. Dorénavant, on devrait s'assurer que la culture imprègne l'organisation.

THEME : ***Engagement de la direction (Le SCT se situe entre le niveau 3 et le niveau 4)***

1	2	3	4	5
L'administrateur général et la haute direction n'ont qu'une connaissance partielle de la place importante de la fonction de contrôleur.	L'administrateur général a une idée générale de la fonction de contrôleur et admet la nécessité de changer. Il a pris des mesures pour que les données sur le rendement soient groupées et intégrées dans un rapport incluant le rendement financier et autre que financier. L'administrateur général a élaboré un plan de contrôle à court et à long terme et a mis en place les éléments nécessaires pour que ce plan soit efficace. L'information sur le rendement, la reddition des comptes et l'administration constituent des priorités pour la haute direction.	L'administrateur général et la haute direction accordent beaucoup d'importance à la fonction de contrôleur et affectent les ressources nécessaires à la mise en application des pratiques de gestion exemplaires. La haute direction a établi des méthodes de préparation des rapports permettant de grouper et d'intégrer les données sur le rendement. L'administrateur général est capable de mesurer le degré de conformité aux normes gouvernementales dans l'organisme et de présenter des observations périodiques au ministre et aux organismes centraux.	Une culture de la fonction de contrôleur imprègne le processus décisionnel et l'organisme. L'administrateur général et la haute direction ont créé un climat favorisant la créativité et la prise de risques calculés, l'élimination des barrières entre les fonctions et la remise en question des décisions opérationnelles. La haute direction discute ouvertement des risques. Elle soutient concrètement l'adoption de nouveaux modes de prestation des services. L'administrateur général est en mesure de présenter avec assurance, au ministre et au Parlement, les résultats atteints en matière de rendement.	L'organisme est reconnu parmi ses pairs comme un chef de file dans la modernisation de la fonction de contrôleur. L'administrateur général a gagné la confiance des organismes centraux et des membres du Parlement qui croient fermement à l'efficacité et à l'intégrité des systèmes utilisés pour administrer les programmes, à l'exactitude et à l'intégralité de l'information sur cette administration. L'administrateur général et la haute direction ont élaboré une méthode tournée vers l'avenir pour évaluer la capacité de l'organisme à atteindre ses objectifs de rendement futurs.

Assises	• L'administrateur général et la haute direction sont résolus à appuyer la mentalité de la fonction de contrôleur et ont consacré des ressources à la mise en œuvre des pratiques exemplaires en matière de

	fonction de contrôleur. • La culture de la fonction de contrôleur n'a pas encore imprégné l'organisation et son processus décisionnel. • L'engagement de la haute direction ne s'est pas encore traduit par une infrastructure mûre (les éléments ministériels clés ne sont pas encore tout à fait élaborés - les mesures du rendement, le cadre des valeurs et de l'éthique et le cadre de gestion des risques). • La haute direction a créé un climat dans lequel la créativité et la gestion des risques sont favorisées et dans lequel on discute franchement des risques avec la haute direction. • Si les initiatives actuelles portent fruit, le SCT serait coté au niveau 4.

Rôle de l'agent financier principal

Résultats	Enjeux et possibilités
• L'AFP siège au Comité de la haute direction, au Comité de la planification et des ressources (CPR) et au Comité des opérations. • L'AFP est également chargé de la gestion et de la technologie de l'information, de l'administration, des RH, des finances et de la sécurité. • L'AFP et son personnel n'ont pas seulement pour fonction de tenir le pointage, mais ils doivent également être des partenaires. Leurs conseils portent davantage sur des opérations que sur la stratégie. • Les Services ministériels constituent la source des conseils financiers. • Le Comité de la planification et des ressources joue un rôle clé dans l'affectation des ressources. L'organisation de l'AFP offre un soutien financier spécialisé au CPR. • Le rôle et la responsabilité de l'AFP et de son personnel font l'objet de points de vue divergents.	Les personnes interviewées ont mentionné que l'AFP et son personnel n'ont pas assez de ressources. • Compte tenu de l'établissement de la structure du comité au sein du SCT, il faut clarifier les attributions de l'AFP.

THEME : ***Rôle de l'agent financier principal (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Absence d'une fonction de contrôleur officielle dans l'organisme. La gestion financière est associée principalement à la tenue de livres et aux contrôles.	L'agent financier principal et le personnel collaborent avec l'équipe de direction à l'évaluation des incidences financières des décisions importantes.	L'agent financier principal et le personnel sont membres de l'équipe de direction et sont souvent appelés à donner des conseils stratégiques et à soutenir le lancement des nouveaux programmes. La portée de leur rôle ne se limite pas à la gestion financière, mais comprend également l'efficacité et	L'agent financier principal et le personnel assument un rôle directeur au sein de l'organisme en intégrant les processus et les systèmes, afin que celui-ci soit en mesure de prendre des décisions opérationnelles judicieuses, de maintenir les contrôles pertinents, de gérer les risques à long terme et de se conformer	Le personnel qui exerce la fonction de contrôleur au sein de l'organisme est reconnu pour ses compétences techniques et ses conseils spécialisés.

		l'efficience des services offerts et des contrôles exigés dans l'ensemble de l'organisme.	à des normes de rendement élevées.	

Assises	• L'AFP est membre du Comité de la haute direction et fait partie de tous les comités de direction. Le personnel de l'AFP participe à divers comités de travail. • Bien qu'ils ne soient pas considérés comme une source de conseils stratégiques, l'AFP et son personnel participent par l'intermédiaire de la structure des comités.

Participation des gestionnaires

Résultats
• Les gestionnaires ont une compréhension générale de leurs responsabilités en matière de gestion. • Toutefois, de nombreux cadres supérieurs n'ont pas de responsabilités financières importantes (en matière de budget). • La compréhension des besoins liés à la fonction de contrôleur doit être élargie au-delà d'une orientation financière. • Les gestionnaires possèdent déjà une expérience de gestion importante avant d'occuper leur poste au SCT. • Certains indices laissent croire que la gestion financière est moins prioritaire que les responsabilités en matière de programmes et d'opérations. • Tous les cadres de direction doivent suivre une formation en leadership.

THEME : ***Participation des gestionnaires (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Les gestionnaires opérationnels et financiers associent toujours le contrôle à la « conformité » et croient encore qu'il constitue l'élément principal de la fonction de contrôleur. Les gestionnaires opérationnels se concentrent sur les opérations et comptent sur l'ensemble du personnel pour que les exigences en matière de règles, de	Les pouvoirs financiers des gestionnaires et ceux de leur personnel sont bien délimités. Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités en ce qui concerne la probité, la prudence et la protection des biens qui leur sont confiés. Les plans et les projets ne font pas l'objet d'analyse des incidences financières au-delà de la	Les gestionnaires considèrent que la fonction de contrôleur fait partie intégrante de leur tâche et demandent conseil aux spécialistes du rendement et de l'examen, ainsi qu'aux gestionnaires financiers. Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités, et acceptent de rendre des comptes au regard des ressources qui leur sont	Les gestionnaires accordent une grande importance à la fonction de contrôleur et affectent les ressources nécessaires à l'utilisation des pratiques exemplaires.	Les gestionnaires perçoivent les contrôles comme une méthode visant à détecter les risques et les possibilités et à réagir aux imprévus. Ils appliquent les principes de la fonction de contrôleur dans leurs opérations quotidiennes. Il tiennent aussi compte de l'information financière et autre que financière dans leur processus décisionnel.

règlements et de préparation des rapports soient respectées. Ils ne connaissent pas bien les politiques relatives à la fonction de contrôleur. Les préoccupations financières portent surtout sur la disponibilité du financement pour l'exécution de projets.	question de financement. Les initiatives de programme sont élaborées sans apport financier. Les gestionnaires financiers ne sont pas toujours informés sur les opérations, et l'inverse est vrai.	confiées. Les incidences financières sont évaluées dans les plans d'activités et les nouvelles initiatives de programme. La participation des spécialistes financiers à la prise de décision est associée à la valeur ajoutée.		

Assises	• Les gestionnaires possèdent une compréhension générale de leurs responsabilités de gestion.

Liens avec la planification stratégique

Résultats	Enjeux et possibilités
• Il ne se dégage pas de consensus sur le document qui tient lieu de plan stratégique et sur ce qu'est le processus de planification stratégique. • Le RPP s'est fait appelé tour à tour le plan d'activités et le plan stratégique. • La documentation renfermait des éléments de planification stratégique au niveau des secteur et des directions. • Les accords de responsabilisation établissent un lien entre les objectifs ministériels et les plans d'activités. • Un document d'orientation « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada » a été déposé à fin de mars.	• Il ne se dégage pas de consensus sur la définition de planification stratégique pour le Secrétariat du Conseil du Trésor. • Les communications et les documents sur la planification stratégique manquent de clarté.

THEME : ***Liens avec la planification stratégique (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
Les plans d'activités sont préparés indépendamment du plan stratégique. Peu ou pas d'effort pour harmoniser les deux.	Les plans stratégiques et les plans d'activités sont préparés par des groupes indépendants. On s'efforce néanmoins d'assurer l'uniformité entre les plans d'activités et le plan stratégique. Les anomalies sont signalées à la haute direction (p. ex. SMA des régions ou des secteurs).	Les priorités stratégiques sont décrites en ordre d'importance dans les plans d'activités. Les objectifs des plans sont liés aux priorités stratégiques. Les plans d'activités et de travail reflètent les stratégies organisationnelle s. Les résultats atteints dans le plan d'activités sont comparés aux priorités stratégiques.	Les objectifs de ressources et de rendement du plan d'activités reflètent les priorités stratégiques et les principaux facteurs de réussite. Les hypothèses sont remises en question périodiquement pour en assurer la pertinence. Les résultats atteints sont analysés en fonction des tendances et font l'objet d'une analyse des tendances et comparés aux priorités stratégiques; les ressources sont modifiées en conséquence	On compare régulièrement les tendances observées dans les résultats des programmes à celles des plans stratégiques et d'activités. Le plan et le processus forment un tout parfaitement intégré.

Assises	• Les critères présument que le plan d'activités et le plan stratégique sont des documents distincts. • Bien qu'il n'existe pas de distinction claire entre le plan stratégique et le plan d'activités au SCT, les résultats des entrevues révèlent que le niveau 2 est celui qui convient le mieux.

Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne

Résultats
• Le SCT a élaboré des profils de compétences pour les cadres de direction.
• Il est question de problèmes de gestion lors des journées de réflexion.
• On offre beaucoup de formation aux gestionnaires. Toutefois, certains estimaient que le manque de temps constitue un problème.
• Le cours «Diriger la transition» est offert à tous les gestionnaires.
• Il existe de bonnes relations de travail entre les spécialistes et les gestionnaires.
• Il y a souvent transfert de connaissances, mais des exceptions ont été relevées.
• La vérification des capacités est menée dans le cadre de l'analyse des lacunes sur le plan des habiletés.

THEME : ***Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Peu ou pas d'information sur les compétences exigées des spécialistes experts ou des gestionnaires fonctionnels.	On remarque des exigences supplémentaires quant aux connaissances. Des séances de sensibilisation ont eu lieu et les lacunes sur le plan des habiletés ont été établies. Peu ou pas de formation donnée.	Le personnel fonctionnel et les gestionnaires ont participé aux séances de sensibilisation. On tente d'éliminer les lacunes sur le plan des habiletés pour tous. On recrute du personnel possédant la formation requise. Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires hiérarchiques échangent leurs	La fonction de contrôleur accorde la priorité à la formation et au financement. Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires ont reçu une formation et les lacunes sur le plan des habiletés sont éliminées. Les compétences liées à la fonction de contrôleur sont ajoutées au programme de formation permanente du	Les compétences et la formation nécessaires à l'exercice de la fonction de contrôleur font partie intégrante de l'établissement des objectifs et de l'évaluation du rendement. Les gestionnaires possèdent la formation pertinente dans les disciplines liées à la fonction de contrôleur. Les spécialistes

		idées.	ministère.	fonctionnels sont bien informés sur les programmes et les opérations.

Assises	• Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires hiérarchiques apprennent les uns des autres. • Les gestionnaires ont accès à de la formation. • Une vérification des capacités est en cours. Elle fait partie d'une analyse des lacunes sur le plan des habiletés.

Mesure de la satisfaction du personnel et système de suivi

Résultats
• Un Conseil consultatif des employés est en place au SCT et il relève directement du Comité de la haute direction. Un ETP est affecté à cette tâche. Le conseil présente en outre des exposés à tous les comités de gestion. • Le président du Conseil consultatif des employés participe aux réunions du Comité de la haute direction et un membre de ce dernier assiste aux réunions du Conseil consultatif des employés. • Un certain nombre de sondages ont été effectués auprès des employés au cours des dernières années. D'après les résultats de ces sondages, des plans d'action officiels et des activités de suivi ont été mis en œuvre par l'entremise d'un champion désigné au besoin. • Les résultats des sondages ont servi à formuler les RPP et les accords de responsabilisation de certains cadres. • Les employés assistent périodiquement à des journées de réflexion. • Le Secrétariat reçoit les employés pour des réunions informelles. • Un poste d'ombudsman a été créé.

THEME : ***Mesure de la satisfaction du personnel et système de suivi (Le SCT rencontre les critères du niveau 4)***

1	2	3	4	5
Aucun sondage officiel sur la satisfaction du personnel. La collecte d'information est effectuée de manière non officielle et ponctuelle.	Différents sondages sur la satisfaction du personnel sont menés à l'échelle de l'organisme. Contrôle des résultats et analyse des tendances limités.	Des sondages officiels sur la satisfaction du personnel sont menés régulièrement; les résultats sont contrôlés périodiquement et publiés à l'échelle de l'organisme. Des équipes sont formées et chargées de préparer un plan d'amélioration servant à traiter les problèmes	La satisfaction du personnel constitue un élément important de la planification stratégique et opérationnelle et de l'évaluation du rendement des gestionnaires. Des efforts continuels sont faits pour résoudre les problèmes relatifs à la satisfaction du	Les outils d'évaluation de la satisfaction du personnel sont révisés et améliorés régulièrement. De nouveaux programmes sont mis en œuvre constamment afin d'améliorer la satisfaction du personnel. Il y a des liens quantitatifs entre la satisfaction du personnel et le

		hautement prioritaires.	personnel.	rendement organisationnel. L'organisme est reconnu comme un chef de file dans ce domaine.

Assises	• On mène régulièrement des sondages officiels sur la satisfaction des employés et on assure le suivi des résultats au fil des ans. • Des plans d'action et des activités de suivi sont mis en œuvre à partir des résultats des sondages auprès des employés. • L'information sur la satisfaction des employés fait partie de la planification des activités, ainsi que de la accords de rendement des gestionnaires.

Valoriser la participation du personnel

Résultats
• La culture du ministère favorise la participation des employés, le travail en équipe et l'apprentissage continu (p. ex., Conférences Johnson, exposés du Conseil consultatif des employés, exposés de cadres supérieurs, initiative des équipes du SCT, retraites annuelles). • Les données font l'objet d'un partage ouvert avec les intervenants internes et externes. • Les employés sont traités avec respect. • Il existe de nombreuses possibilités de formation. • De nombreux gestionnaires sont d'avis que le SCT est un « très bon » endroit où travailler.

THEME : ***Valorisation de la participation du personnel (Le SCT se situe entre le niveau 3 et le niveau 4)***

1	2	3	4	5
L'attitude traditionnelle de « rivalité » domine les relations entre la direction et le personnel. Résistance importante au changement. Degré élevé de scepticisme au sein de l'organisme. Les messages communiqués au personnel sont ambivalents. Les nouveaux projets sont retardés ou abandonnés. Peu ou pas d'interaction entre les unités organisationnelles.	On consulte le personnel et on lui offre la possibilité de participer aux principaux projets de changement. La mise en œuvre des changements est faite avec prudence. Le personnel est peu enclin à prendre des risques. Les unités organisationnelles sont indépendantes, mais on observe une certaine interaction.	Le personnel est valorisé et respecté. Les employés peuvent s'exprimer et participer aux discussions sans crainte d'être réprimandés. L'information est partagée ouvertement dans l'organisme et avec les clients et intervenants externes. Solide esprit d'équipe dans l'ensemble de l'organisme.	Le personnel est autorisé à prendre des risques et encouragé à innover. Les barrières culturelles qui nuisent à l'efficacité de la prestation de service sont éliminées. L'organisme encourage l'apprentissage permanent et la participation. Dans l'ensemble de l'organisme, on encourage le partage des nouvelles idées et méthodes. Les principaux investissements sont faits dans la	Les employés croient que leur travail est essentiel au succès de l'organisme. Degré de fierté élevé dans l'ensemble de l'organisme. Excellente compatibilité entre les aspirations individuelles et organisationnelles. Renouvellement continuel des compétences exigées. La valeur du capital humain est évaluée et contrôlée périodiquement. Le comportement exemplaire des employés est souligné

			formation du personnel.	continuellement.

Assises	• Les employés sont appréciés et respectés. • Le partage de l'information est répandu. • Il existe un fort sentiment d'appartenance à une équipe. • On favorise la formation des employés. • On n'a pas éliminé tous les obstacles culturels.

Appui des experts

Résultats	Enjeux et possibilités
• Bien des gestionnaires ont signalé que le soutien des spécialistes des finances et des RH pourrait être amélioré; mais, autant ont dit être satisfaits du service reçu. • Des spécialistes sont consultés et sont considérés comme des partenaires. • Le soutien des spécialistes est davantage transactionnel que stratégique. • Bien des gestionnaires ont dit que le soutien de TI était très bon.	• Des gestionnaires estimaient qu'une insuffisance de ressources constitue un problème majeur au niveau des services fournis.

THEME : ***Appui des experts des pratiques de gestion moderne (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
Les spécialistes fonctionnels effectuent l'analyse élémentaire de l'information exigée par la direction pour appuyer les décisions prises en réponse à des demandes particulières et dans le cadre de leur mandat de contrôle.	Les compétences ministérielles en techniques analytiques ont été mises à jour dans la fonction de contrôleur.	Le service est réceptif. Les avis des experts sont accessibles sur demande. Le spécialistes fonctionnel possède des compétences techniques et travaille avec les gestionnaires hiérarchiques pour fournir des analyses et des conseils. Est perçu comme un partenaire à valeur ajoutée et non comme un obstacle, en ce qui concerne l'analyse.	Les spécialistes fonctionnels aident les gestionnaires à assumer leurs responsabilités en leur fournissant l'information à valeur ajoutée et l'analyse technique nécessaires à l'utilisation efficace et à la protection des ressources. Bien qu'ils soient des spécialistes financiers, leur connaissance des opérations et des techniques analytiques les rend aptes à soutenir le gestionnaire hiérarchique	Le rôle des spécialistes (remise en question et prestation de conseils spécialisés) est apprécié à tous les niveaux de gestion. Les spécialistes sont perçus comme les principaux artisans des changements. Les spécialistes fonctionnels sont appelés fréquemment par leurs pairs à conseiller et à soutenir d'autres organismes ou pour prendre la parole dans des conférences sur les nouvelles tendances du domaine de la fonction de

				contrôleur et les pratiques exemplaires. Sont reconnus comme chefs de file par leurs pairs.

Assises	• La capacité ministérielle au niveau des techniques d'analyse a été actualisée. Toutefois, plusieurs gestionnaires ont mentionné que le niveau de soutien offert par les spécialistes pourrait être amélioré. • Le service offert ne répond pas toujours aux besoins ou n'est pas toujours offert rapidement.

Éthique et cadre des valeurs

Résultats	Enjeux et possibilités
• Il n'existe pas de cadre éthique formel ni de Code de déontologie qui s'appuie sur des pièces justificatives. • La plupart des gestionnaires ont mentionné que, même si aucun cadre éthique formel n'est en place, les gens connaissent très bien le comportement professionnel. En outre, il existe une culture qui favorise ce comportement. • Les gestionnaires estiment qu'ils comprennent les valeurs et l'éthique. Toutefois, il n'a pas pu être déterminé si leur compréhension de l'éthique était la même dans tous les cas. • Des énoncés des valeurs sont intégrés aux accords de responsabilisation. • Il existe un poste d'ombudsman pour régler les problèmes. • Tous les gestionnaires et les employés doivent signer une entente sur les conflits d'intérêts. • Des discussions sur les questions d'éthique ont eu lieu au niveau de la haute direction. • Certaines initiatives qui font la promotion des valeurs et de l'éthique sont en place (p. ex., Document sur la vision de la présidente du CT, Entre nous, assemblées générales du SCT).	• Il faut clarifier la responsabilité du cadre des valeurs et de l'éthique au sein du SCT. • Il faut tirer parti des connaissances et de l'expertise du groupe de l'élaboration des politiques de la Direction des ressources humaines.

THEME : *Éthique et cadre des valeurs (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)*

1	2	3	4	5
Pas de politique ou de ligne directrice en matière d'éthique. Les énoncés de politique sont publiés sur une base ponctuelle. Pas d'énoncé clair sur les valeurs communes ou les principes.	L'organisme possède un énoncé sur l'éthique. Les politiques écrites sont diffusées dans l'ensemble de l'organisme, mais sont appliquées de manière inégale.	sur l'éthique et les valeurs sont menés régulièrement et sont publiés dans l'ensemble de l'organisme. Les résultats sont analysés pour découvrir les tendances; des équipes	Les principes et les lignes directrices concernant l'éthique et les valeurs sont bien compris des employés et transparaissent dans la documentation et les communications	L'organisme est reconnu, à l'extérieur, comme un chef de file dans l'élaboration d'un programme d'éthique et de valeurs. L'éthique et les valeurs se reflètent constamment dans les pratiques et les réalisations

		sont formées pour s'attaquer à un problème en particulier.	de l'organisme dans son ensemble. Les comportements valorisés sont signalés dans l'évaluation de rendement. Un climat de confiance mutuelle existe à tous les niveaux. On observe peu d'infractions ou d'incidents.	de l'organisme. Tous les niveaux de l'organisme participent à l'élaboration des règles d'éthique et de conformité liées aux politiques et aux programmes.

Assises	• Le SCT possède une culture des valeurs et de l'éthique très forte. Toutefois, il n'existe pas de cadre éthique formel ni de Code de déontologie qui s'appuie sur des pièces justificatives. • Des énoncés sur les valeurs communes ont été mis en place.

Planification des activités

Résultats	Enjeux et possibilités
• Le processus de planification des activités n'est pas uniforme dans l'ensemble de l'organisation. Chaque direction a sa propre approche. • Il existe un plan ministériel d'activités du SCT. Le RPP est établi chaque année. • Les ententes en matière de responsabilité représentent un élément clé de la planification des activités au niveau de la direction. • Le Plan ministériel d'activités et le RPP ne semblent pas être des documents dynamiques. Les ententes concernant les responsabilités semblent plus pertinentes. Règle générale, les plans d'activités ne sont pas perçus comme utiles par les gestionnaires dans le processus décisionnel quotidien. • On semble être très conscients des buts et de la mission. • La planification semble être réactive et souvent fondée sur le projet ou sur la question à l'étude. • Certains gestionnaires ont mentionné que les responsabilités en matière de planification ne sont pas claires au niveau de la direction et du secteur. • Les gestionnaires ont l'occasion de contribuer au processus de planification des activités. Des groupes de travail sont formés au niveau de la direction et du secteur.	• Certains gestionnaires croient que l'on a moins recours à la planification formelle parce qu'ils œuvrent dans un environnement réactif et incertain. • Il ne se dégage aucun consensus sur la valeur du processus de planification des activités ni sur une compréhension commune du processus lui-même.

THEME : ***Planification des activités (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
La planification des activités est faite de façon ponctuelle au sein de l'organisme. Le plan d'activités est conforme aux exigences de l'organisme central, mais il est axé principalement	Les secteurs préparent les plans d'activités séparément. Les questions de RH, GI et autres problèmes horizontaux sont traités au cas par cas et sont donc peu reflétés dans	Les résultats souhaités, les priorités et les ressources sont décrits clairement dans les plans d'activités. Les priorités sont classées par ordre	Les plans d'activités soulignent les questions et les risques les plus critiques pour le succès de l'organisme et leurs répercussions sur les	Les clients participent au processus de planification des activités. Les plans sont utilisés comme partie intégrante de la gestion de programme. Les plans et les

sur l'information financière. Aucun effort n'est fait pour harmoniser les plans d'activités des secteurs. Une fois préparés, les plans servent rarement à soutenir l'exécution du programme.	les plans d'activités. Ceux-ci sont d'abord axés sur la conformité aux exigences des organismes centraux en matière de rapport. On s'efforce d'harmoniser les plans opérationnels des secteurs.	d'importance. Les plans sont complets et reflètent les ressources de tous les secteurs fonctionnels. Les ressources sont adaptées chaque année en fonction des priorités. Nombreux liens entre les plans d'activités des secteurs. Les priorités du plan d'activités sont reflétées dans les plans de travail et les budgets	ressources. Les plans sont modifiés afin de refléter les priorités et les réactions aux évaluations et aux résultats de rendement. Les plans reflètent les différentes exigences des clients et des intervenants consultés dans le cadre du processus.	ressources sont révisés périodiquement afin de refléter les résultats de rendement. Les plans sont publiés à l'interne et facilement accessibles dans le système d'information de l'organisme.

Assises	• Les plans d'activités sont surtout axés sur la conformité aux exigences de rapport des organismes centraux. • Il y a peu de liens entre les plans d'activités des secteurs. • On ne classe pas selon la priorité.

Affectation des ressources

Résultats	Enjeux et possibilités
• Un Comité de la planification et des ressources (CPR) a été constitué. • Les budgets du CR sont établis surtout d'après le niveau de l'année précédente. • Toutes les demandes de ressources supplémentaires s'appuient sur une analyse de rentabilisation, et le CPR comprend une fonction de contestation. • Les reports sont consolidés dans le Fonds de réserve du secrétaire. • Tous les employés ont accès aux résultats des réunions sur l'affectation de ressources. • La plupart des gestionnaires n'ont pas de pouvoir discrétionnaire de dépenser.	• Il y a une zone grise entre les responsabilités de l'AFP et du CPR. • Les sommes inutilisées devraient revenir dans les budgets du gestionnaire qui ne les a pas dépensées, comme le laisse entendre la politique à cet égard.

THEME : ***Affectation des ressources (Le SCT se situe entre le niveau 3 et le niveau 4)***

1	2	3	4	5
Pas de méthode systématique ni officielle d'affectation des ressources. Les niveaux des ressources sont modifiés d'année en année en fonction des résultats. L'analyse et l'information financière ne sont pas intégrées à l'évaluation des options et des priorités des programmes.	Les niveaux de ressources sont examinés périodiquement dans les programmes et les autres examens élémentaires du financement. Ils sont rajustés en fonction des nouvelles activités et priorités. Ils sont administrés indépendamment par chaque unité organisationnelle (ex., secteur ou région).	Chaque secteur/direction possède des modèles de planification pour évaluer ses besoins en matière de ressources et de mécanismes permettant de réaffecter les ressources à l'intérieur de l'organisme selon les priorités. Une analyse de rentabilisation sert à l'affectation des ressources. L'agent financier principal et le personnel interrogent et conseillent les	Des mécanismes permettent de faire des choix entre les priorités concurrentielles. Les gestionnaires de tous les niveaux participent aux décisions concernant l'affectation ou la réaffectation des ressources. Les décisions relatives à la réaffectation des budgets sont complètement transparentes. La culture d'affectation des ressources favorise	La réaffectation des ressources entre les programmes est fondée sur les priorités qui reflètent les résultats atteints et l'optimisation des ressources. Tous les niveaux de gestion sont visés et participent activement au processus d'affectation des ressources.

		gestionnaires.	l'ouverture et la flexibilité.	

Assises	• Des mécanismes sont en place au niveau organisationnel pour faciliter les choix entre des priorités concurrentes. • La haute direction participe à la prise de décisions concernant l'affectation et la réaffectation de ressources par l'intermédiaire du CPR. • Les décisions du Comité de planification et des ressources sont publiées dans toute l'organisation.

Budgets et prévisions

Résultats	Enjeux et possibilités
• Certains gestionnaires mentionnent que le système ministériel de prévisions financières (SAP) n'est pas convivial. • De nombreux gestionnaires ont leur propre approche prévisionnelle (p. ex., chiffrier Excel, calculs à l'endos de l'enveloppe). • Les gestionnaires estiment généralement que la budgétisation ne constitue pas un problème de taille parce qu'elle concerne surtout les salaires. • Des budgets sont préparés et une analyse des écarts est effectuée sur une base régulière. • Des cours de gestion financière ont aidé le personnel dans le domaine de la planification et de l'établissement des prévisions.	• Certains gestionnaires croient que l'appui accordé par les Services ministériels ne suffit pas en raison de ressources limitées.

THEME : *Budgets et prévisions (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)*

1	2	3	4	5
Les budgets concernent essentiellement le partage des dépenses et les objectifs financiers. Aucune méthode particulière de préparation des budgets et des prévisions. Absence de consultation et de participation du personnel opérationnel à la préparation des budgets et des prévisions. Pas de commentaire sur le budget et les prévisions préparés, et les hypothèses ne	Processus de planification budgétaire clair et officiel. Les budgets, préparés par le service des finances, sont fondés sur la compréhension générale des plans à long terme. Le personnel opérationnel fournit les hypothèses de base au service des finances chargé de préparer les budgets et les prévisions. Le personnel opérationnel	Les budgets sont préparés par le personnel opérationnel en collaboration avec le personnel financier et sont directement liés aux plans stratégiques et d'activités. Le cadre de travail élaboré par l'agent financier principal et le personnel est dynamique et facile à comprendre pour les gestionnaires opérationnels. Les objectifs et hypothèses sont clairement établis dans le budget.	Le budget est en rapport étroit avec la méthode d'évaluation des coûts et fait le rapprochement entre les ressources et le coût des activités, des programmes et des produits. Les processus de préparation des budgets et des prévisions sont rationalisés. Les données sont entrées directement dans un mode de planification financière (ex., analyse par simulation ou par	La méthode de préparation des budgets est axée sur les résultats et les extrants. Les budgets sont en rapport étroit avec les priorités d'affectation des ressources et les résultats obtenus en matière de rendement.

sont pas accompagnées de pièces justificatives.	participe à la préparation des budgets d'ouverture. Les prévisions révisées servent uniquement à la mise à jour des résultats financiers prévisionnels, sont peu fréquentes et peu détaillées. On ne révise pas les prévisions pour vérifier la vraisemblance des hypothèses. Les résultats réels correspondent rarement aux prévisions. Les commentaires sur les hypothèses financières sont peu nombreux.	Les budgets reflètent les priorités stratégiques et les objectifs de l'unité opérationnelle. Les éléments du budgets sont déterminés d'après la consommation prévue et les écarts rajustés en conséquence. Les prévisions sont examinées pour voir si les hypothèses et les mesures visant à améliorer les résultats sont réalistes. La révision des prévisions a lieu tous les trois mois, mais elle est peu détaillée et entraîne peu de modifications des objectifs. Les gestionnaires analysent les écarts et les justifient.	anticipation). Les gestionnaires sont tenus responsables des écarts et rétribués ou pénalisés en conséquence. Les objectifs et les hypothèses des plans d'activités sont remis en question périodiquement; les modifications apportées reflètent l'environnement externe.	

Assises	• Des budgets sont préparés, une analyse des écarts est effectuée, des mesures sont prises. • L'AFP et son personnel participent de manière dynamique à l'élaboration du cadre. • Les budgets reflètent les priorités stratégiques.

Information sur le rendement ministériel

Résultats
• Les gestionnaires élaborent des accords de responsabilisation qui comportent des objectifs et des indicateurs de rendement. • L'élaboration d'indicateurs de rendement fait partie des priorités. Toutefois, on n'en est qu'aux toutes premières étapes. • Des indicateurs du rendement figurent dans le RPP, le plan d'activités et le RMR.

THEME : ***Information sur le rendement ministériel (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
Aucune évaluation du rendement ministériel.	Chaque secteur évalue le rendement de son niveau. On a établi les priorités en matière d'évaluation de rendement pour l'ensemble de l'organisme.	Les mesures hautement stratégiques utilisées découlent de la vision stratégique et des priorités. Les résultats à examiner selon les critères d'évaluation de l'organisme ont été déterminés et correspondent aux mesures en vigueur dans l'ensemble de l'organisme. Les résultats souhaités et les indicateurs de rendement correspondants ont été communiqués, compris et acceptés. L'évaluation couvre les aspects financiers et autres, et permet d'observer les angles historique et futur des	Le rendement est évalué dans l'ensemble de l'organisme. Les résultats sont interprétés selon un concept de pointage équilibré et sont comparés aux objectifs stratégiques de l'organisme. L'information est valorisée par la haute direction et le ministre; elle est souvent utilisée dans la prise de décisions et les rapports externes. Les méthodes d'évaluation organisationnelle sont adaptées de manière continue.	Les résultats des évaluations générales sont contrôlés périodiquement. Les plans stratégiques et d'activités sont modifiés en conséquence. Les résultats servent également à faire des compromis dans les priorités de l'organisme. L'information est facilement accessible au moyen des systèmes d'information de la haute direction. Les besoins et les systèmes d'information sont révisés périodiquement en fonction de l'évolution des besoins de l'organisme et des écarts observés dans

		cycles opérationnels.		les rapports.

Assises	• L'élaboration de mesures intégrées du rendement n'en est qu'à ses toutes premières étapes. • Le plan d'activités, le RPP et le RMR comportent des mesures du rendement.

Information opérationnelle

Résultats
• Les plans de travail individuels des secteurs ne comportent pas tous au même degré des mesures opérationnelles. • Le contrôle est assuré sur une base ponctuelle et varie selon le secteur. • Certains gestionnaires sont d'avis que les mesures opérationnelles ne s'appliquent pas à leurs activités.

THEME : ***Information opérationnelle (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
La collecte de données et les rapports sur le fonctionnement ne sont pas systématiques.	Les méthodes d'évaluation du fonctionnement sont plus ou moins utilisées dans l'unité organisationnelle (ex., secteur). Les résultats de ces évaluations sont contrôlés de manière continue.	L'information de niveau supérieur est habituellement accessible pour les principaux indicateurs opérationnels, mais l'accès en mode descendant est limité. Des méthodes d'évaluation du fonctionnement opérationnel sont utilisées dans tous les secteurs. L'information est contrôlée de manière régulière; les gestionnaires de programmes prennent des mesures pour améliorer les résultats. Le personnel reçoit la formation nécessaire à l'utilisation des systèmes d'évaluation du rendement.	Les résultats de l'évaluation du fonctionnement sont facilement accessibles dans les systèmes d'information de l'ensemble de l'organisme. Les équipes de prestation de service utilisent ces résultats régulièrement pour améliorer les processus. Des plans d'action sont élaborés pour solutionner les problèmes. Liens solides entre les résultats de fonctionnement et les plans d'activités. L'information est un élément essentiel des décisions relatives à l'affectation des ressources. L'information sur le fonctionnement appartient au	Les résultats opérationnels sont contrôlés périodiquement. Les méthodes d'évaluation diffèrent selon les groupes clients. Elles sont ajoutées ou supprimées à mesure que les priorités changent. Elles sont distribuées dans l'ensemble de l'organisme et sont liées aux objectifs et aux mesures stratégiques. La majorité des employés peuvent obtenir facilement et directement l'information dont ils ont besoin grâce à des installations d'accès en mode descendant ou aux guides de rédaction de rapport

			ministère et est entièrement transparente dans tout l'organisme.	conviviaux.

Assises	• Ce ne sont pas tous les secteurs qui recueillent et déclarent de façon systématique des données sur les mesures opérationnelles.

Mesure de la satisfaction de la clientèle et systèmes de suivi

Résultats
• On a effectué un sondage auprès des ministres du CT quant au niveau de satisfaction à l'égard des services reçus par le SCT. Les ministres du CT assurent en outre régulièrement la rétroaction grâce à des mécanismes informels. • Certains mécanismes ponctuels (p. ex., sondages, groupe de discussion) ont été utilisés pour obtenir la rétroaction des ministres. • Il n'y a pas de système régulier officiel pour recueillir les rétroactions de la clientèle, mais un dialogue permanent avec les ministères permet d'assurer une rétroaction régulière. • Il n'existe pas d'approche coordonnée de façon centralisée pour obtenir la rétroaction et le suivi des clients.

THEME : ***Mesure de la satisfaction de la clientèle et systèmes de suivi (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
La collecte des données sur la satisfaction de la clientèle est faite de manière non officielle et ponctuelle.	Les méthodes de collecte de données sur la satisfaction de la clientèle varient dans l'organisme et d'une année à l'autre, en fonction des priorités de gestion. Peu de contrôle et d'analyse des résultats.	Des systèmes formels installés dans l'ensemble de l'organisation servent à évaluer le degré de satisfaction de la clientèle. Les résultats sont contrôlés périodiquement et sont pris en compte dans la planification stratégique et opérationnelle. Analyse limitée des résultats obtenus à l'échelle de l'organisation. Les plaintes sont groupées et signalées. Il y a un processus de traitement des plaintes.	Une vaste de gamme de techniques servent à colliger les données sur la satisfaction de la clientèle. L'information est colligée de manière uniforme dans les secteurs de programme. On regroupe les résultats obtenus dans les différents secteurs de l'organisme et on analyse les tendances générales. Les résultats constituent un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle; ils servent	Les résultats de l'évaluation sont publiés à l'extérieur et sont bien connus de la clientèle. La satisfaction de la clientèle est un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle. On en tient compte également dans l'évaluation du rendement et les mesures incitatives. Les techniques utilisées pour la collecte des données sur la satisfaction de la clientèle font l'objet d'améliorations

			également à évaluer les normes de service et les améliorations.	constantes.

Assises	• Il n'existe pas de système centralisé officiel pour l'ensemble de l'organisation, mais divers mécanismes informels sont en place pour évaluer la satisfaction des clients. • Les approches pour recueillir de l'information sur la satisfaction des clients varient dans l'organisation, ainsi que d'une année par rapport à l'autre. • On n'assure pas le suivi des résultats au fil des ans.

Information sur l'évaluation

Résultats
• Des évaluations ont été effectuées dans un certain nombre de secteurs (p. ex., programme de stages pour les jeunes, PERA/PDA internes, Programme Travaux d'infrastructure). • Des gestionnaires ont indiqué que de l'information sur l'évaluation n'est nécessaire et utilisée que dans des secteurs particuliers (politiques pilotées par le CT). • La plupart des gestionnaires indiquent que cela ne s'applique pas à leurs activités.

THEME : ***Information sur l'évaluation (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
Aucune méthode formelle d'évaluation de programme. Les évaluations sont ponctuelles. L'information sur les résultats de programme est limitée. Besoin de méthodes pour la collecte des données.	Des cadres d'évaluation existent pour certains secteurs de programme. Les évaluations ont lieu au fur et à mesure que les problèmes surviennent. L'information sur les résultats est accessible seulement dans certains secteurs de programme.	Des cadres d'évaluation existent pour certains secteurs de programme. Les évaluations ont lieu au fur et à mesure que les problèmes surviennent. L'information sur les résultats est accessible seulement dans certains secteurs de programme.	Les méthodes d'évaluation des résultats sont révisées périodiquement. Les gestionnaires utilisent les résultats d'évaluation couramment dans la prise de décisions et la planification stratégique et opérationnelle. L'évaluation est perçue comme une partie intégrante de la gestion des programmes ou régionale. L'établissement des priorités en matière d'évaluation est étroitement lié à la planification des activités et à l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisme.	L'organisme se démarque par les résultats de son programme d'évaluation et ses méthodes de pointe. La planification stratégique et opérationnelle tient compte des liens entre les résultats de programme et l'affectation des ressources. Les résultats d'évaluation jouent un rôle important dans la réorientation du programme et dans la sélection du type d'information dont l'organisme a besoin pour évaluer son succès.

Assises	• Des cadres d'évaluation sont en place pour certains secteurs de programme, lorsque cela est pertinent. • Certains indicateurs du rendement sont en place pour mesurer les résultats.

Normes de service

Résultats
• La plupart des gestionnaires ont indiqué qu'il n'existe pas de normes officielles de service pour tous les secteurs d'activités. • Certains secteurs et certaines directions disposent de normes de service (p. ex., temps de traitement des lettres de décision pour le Secteur des opérations gouvernementales, échéances pour les opérations de la DSM), mais celles-ci ne sont pas contrôlées sur une base permanente.

THEME : *Normes de service (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)*

1	2	3	4	5
Aucune norme de service officielle. La qualité du service est contrôlée de manière non officielle.	Les accords et les normes de service ne sont pas uniformes dans l'ensemble de l'organisme. Les systèmes de collecte et d'enregistrement des données sur les niveaux de service ne sont pas encore au point. Les clients ont participé à l'élaboration des normes, à différents degrés.	Des accords et les normes de service formels sont établis pour chaque secteur d'activités et les résultats sont contrôlés et analysés périodiquement. Les clients participent à l'élaboration des normes. Les résultats servent à observer les améliorations de service.	Les normes de service sont révisées périodiquement en collaboration avec les clients/intervenants et sont améliorées pour tenir compte des nouvelles priorités. Les normes de service sont évaluées en fonction du coût de la prestation. Elles traduisent les priorités des différents groupes clients. Les résultats constituent une source de pression continuelle pour de nouveaux services et des projets d'amélioration de la qualité.	Les normes de service de l'organisme sont publiées à l'extérieur et sont bien connues des clients. La conformité aux normes de service est un des principaux éléments de la planification stratégique et opérationnelle.

Assises	• Il existe des accords et des normes en ce qui a trait au niveau de service, mais ils ne sont pas uniformes dans

	l'ensemble de l'organisation. • Les normes de service qui sont en place ne font pas l'objet de suivi ni de contrôle au fil des ans.

Information financière

Résultats
• Un système central d'information financière intégrée (SAP) est en place. • Les perceptions sont partagées en ce qui a trait à l'actualité, à l'intégralité, ainsi qu'à l'utilité de l'information financière intégrée. • De nombreux gestionnaires tiennent leurs propres registres pour assurer le suivi.

THEME : ***Information financière (Le SCT se situe entre le niveau 2 et le niveau 3)***

1	2	3	4	5
La préparation des volumineux rapports sur papier, dictée par les calendriers de présentation des états financiers mensuels, trimestriels et annuels peut prendre six semaines. Les commentaires sur les résultats sont rédigés par le service des finances seulement. La pertinence des données constitue un problème persistant. Les rapports préparés à l'aide du système de comptabilité sont uniformes, mais les lacunes de ce système poussent les gestionnaires à produire leurs propres registres et rapports, dont	La plupart des rapports financiers sont produits sur papier selon le calendrier établi, avec accès en direct à certaines données justificatives. L'information utilisée provient de différentes sources, mais il n'y a pas de règle de coordination et la fiabilité des données n'est pas assurée. Les données servant à justifier l'information de haut niveau sont difficilement accessibles ou ne sont pas disponibles. Les commentaires sur les résultats sont préparés par le service des finances avec la participation limitée du personnel	La fréquence des rapports est suffisante. Les données mensuelles sont disponibles de un à cinq jours après la fin du mois. Tous les rapports et données sont produits sur un support approprié à leur utilisation. L'accès et la fiabilité des données constituent rarement un problème. Une seule source d'information financière, mais les liens avec l'information opérationnelle exigent une intervention manuelle.	Des systèmes en temps réel, en direct et entièrement intégrés comportant des modes flexibles de préparation des rapports. Intégration généralisée de l'information financière et opérationnelle (résultats, durée des cycles, charges de travail) pour satisfaire aux exigences fonctionnelles. L'information est associée à l'actif de l'organisme et est entièrement transparente. Le service des finances travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires opérationnels pour interpréter les résultats et	L'information provenant de différentes sources est stockée dans une macrobase de données, ce qui assure son intégrité. La haute direction est responsable de l'intégrité des données de sortie. Les systèmes de traitement des rapports sont interconnectés pour permettre l'accès en mode descendant aux données recherchées.

l'uniformité avec les autres sources d'information n'est pas vérifiée.	opérationnel. Les cycles de présentation des rapports financiers ne correspondent pas toujours aux cycles de présentation des rapports sur l'information opérationnelle.		rédiger les commentaires.	

Assises	• Des données financières sont disponibles à partir d'une source unique, mais elles ne sont pas intégrées aux autres données opérationnelles. • Les rapports découlant du système financier intégré ne sont pas souples. • On s'inquiète de la précision et de l'actualité de l'information du système intégré.

Information sur la gestion des coûts

Résultats
• On n'établit pas les coûts en fonction des activités au ministère. • La plupart des gestionnaires ne voient pas la nécessité d'avoir des données détaillées sur les coûts de leurs activités quotidiennes. • Des données sur les coûts sont disponibles au niveau du secteur d'activités. • Les projets spéciaux comportent des données plus détaillées sur les coûts. • Un nouveau système de suivi pour les projets/initiatives est en voie d'élaboration et fait l'objet d'un essai pilote dans un secteur.

THEME : ***Information sur la gestion des coûts (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
L'information sur les coûts de gestion est basée sur les entrées du grand livre traditionnel (ex., salaires, frais de déplacement, gestion et opérations, etc.) pour chaque unité organisationnelle	L'information sur les coûts est accessible au niveau de gestion de l'activité dans l'ensemble de l'organisme. Les coûts des activités sont cumulés pour établir les coûts du programme. Des systèmes sont en place pour enregistrer les données relatives à ces coûts. Une analyse supplémentaire permet d'obtenir les données utiles à la prise de décisions.	Des systèmes d'établissement des coûts sont en place pour suivre de près l'évolution des coûts, des ressources (salaires, F et E) aux activités, et des activités aux produits aux services et aux programmes spécifiques. Les employés effectuent périodiquement la mise à jour du temps consacré aux activités. Le coût des produits et services sert à la planification.	Les systèmes d'établissement des coûts sont soutenus par des macrobases de données qui groupent les données provenant de nombreuses sources. Les employés font la mise à jour du temps utilisé sur une interface automatisée. L'information sur les coûts est facilement accessible au moyen d'un serveur. Elle sert à orienter les décisions de gestion. Les systèmes d'établissement	L'information sur les coûts des activités, des produits et des services est un élément essentiel à la prise de décisions en matière de gestion. Cette information est facilement accessible à tous les gestionnaires dans un format qui peut être adapté pour l'amélioration des processus, les décisions relatives à l'impartition, le recouvrement des coûts, la planification des activités et l'évaluation du

			des coûts et la méthode de préparation des budgets sont étroitement liés.	rendement.

Assises	• Des données sur les coûts sont disponibles au niveau du secteur d'activités dans l'ensemble de l'organisation. • On ne dispose pas de données sur les coûts des produits et services et on n'assure pas de suivi à ce sujet. • Le Système de gestion financière comporte des données sur les coûts des secteurs d'activités.

Cadre de la gestion des risques

Résultats	Enjeux et possibilités
• Un cadre formel de gestion des risques n'a pas été mis en place pour l'ensemble de l'organisation. Toutefois, pour certaines méthodes, il existe des directives claires sur la gestion des risques (p. ex., acquisitions, TI). • La gestion des risques repose sur la mémoire et l'expérience ministérielles. • Il n'existe pas de compréhension commune de la gestion des risques. • La formation externe en gestion du risque est offerte au besoin, mais le ministère n'offre pas de formation dans ce domaine. • Rien ne prouve l'existence d'une fonction interne ou d'une personne chargée de la gestion du risque au SCT.	• La responsabilisation à l'égard du cadre ministériel de gestion des risques n'a pas été définie. • C'est l'occasion de se servir du cadre de gestion des risques mis au point au gouvernement. • Il faut établir un lien avec la planification stratégique.

THEME : Cadre de la gestion des risques (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)

1	2	3	4	5
Aucune mesure de gestion des risques. La notion de gestion des risques est mal comprise.	Les politiques et lignes directrices sur la gestion des risques sont en place dans certains services fonctionnels particuliers seulement. Les problèmes touchant l'ensemble de l'organisme sont réglés au fur à mesure qu'ils surviennent.	L'organisme possède un cadre et une politique de gestion des risques. Les risques importants sont déterminés et les plans en tiennent comptent. Les cadres supérieurs connaissent bien les notions et les techniques de gestion des risques. L'évaluation des risques se fait principalement au niveau opérationnel, ainsi que dans le cadre de la planification et de	Les risques importants sont soulignés dans les plans stratégiques et d'activités. Des systèmes sont en place pour évaluer les risques et déterminer les degrés acceptables. Il y a également de modes de prévision et de gestion des fonds d'urgence. Tous les niveaux de gestion participent à la mise en œuvre des contrôles et à l'évaluation des risques. Les gestionnaires ont	Les risques sont contrôlés de façon continuelle dans l'ensemble de l'organisme et des plans d'action sont place pour mieux gérer les risques. La gestion des risques est parfaitement intégrée à la planification et à la gestion des régions/programmes. Les risques importants et leurs conséquences sont signalés aux clients et aux intervenants de manière continuelle. On évalue

		l'exécution des vérifications et des examens. Des fonds sont réservés aux imprévus.	appris à utiliser les outils et les techniques d'évaluation des risques.	périodiquement l'efficacité des contrôles.

Assises	• Il n'y a pas de politiques et de directives de gestion des risques en place dans l'ensemble de l'organisation. • Les cadres supérieurs n'ont pas de compréhension commune des concepts et des techniques de la gestion des risques.

Niveaux de pouvoirs

Résultats
• Un document de délégation et un cadre décisionnel sont en place. • Les autorisations sont claires et comprises par la majorité des gestionnaires. • La plupart des gestionnaires sont d'avis que les niveaux de pouvoirs sont appropriés. • On procède à des délégations complètes, lorsque des pouvoirs sont délégués. • Les pouvoirs ont été examinés, et les délégations modifiées au besoin.

THEME : *Niveaux de pouvoirs (Le SCT rencontre les critères du niveau 4)*

1	2	3	4	5
Aucune structure de pouvoir n'est en place.	La structure de pouvoir existe, mais elle est perçue essentiellement comme un instrument de contrôle. L'exercice des pouvoirs varie d'un secteur à l'autre de l'organisme. Les pouvoirs ne sont pas perçus comme un outil stratégique.	Une structure de pouvoir existe pour la plupart des fonctions de l'organisme; elle est mise à jour périodiquement. Les pouvoirs sont clairs et compris de tout le personnel. Les pouvoirs correspondent aux responsabilités.	La structure de pouvoir est intimement liée aux valeurs et à la culture organisationnelle s. Les pouvoirs contribuent à la prestation de services adaptés aux clients. La direction rajuste les pouvoirs périodiquement de façon proactive	La structure de pouvoir est étroitement liée aux politiques et à la méthode de gestion des risques de l'organisme. Les pouvoirs sont utilisés comme outil stratégique de gestion.

Assises	• Une structure de pouvoir est en place et perçue comme étant appropriée pour la plupart des gestionnaires. • Les autorisations sont comprises par les gestionnaires.

Amélioration des processus opérationnels

Résultats
• Les processus internes sont examinés de manière ponctuelle. On fait le point sur les examens et sur les leçons apprises. À titre d'exemple, le processus d'approvisionnement utilisé pour produire le budget principal et les budgets supplémentaires est revu pour en accroître l'efficacité et la rentabilité. • Les processus sont bien compris dans l'ensemble de l'organisation et des séances d'orientation sur les outils et les processus sont données aux nouveaux gestionnaires et employés. • Les principaux services commerciaux sont documentés (processus de soumission, gestion des dépenses, budgétisation).

THEME : ***Amélioration des processus opérationnels (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Il y a des différences importantes dans la prestation des services entre les régions/programmes. Les processus ne sont pas bien établis. Aucune méthode ni aucun processus n'appuie l'analyse ni l'évaluation des options de prestation des services.	Les processus sont plus ou moins établis selon les secteurs de service. Les projets d'amélioration des processus sont ponctuels. Pas ou peu d'effort visant à augmenter l'efficacité de l'organisme. Peu de changement au cours des trois dernières années.	Les principaux processus de prestation des services sont bien documentés et compris dans tous les secteurs de service. Certaines des pratiques exemplaires sont évaluées et les processus mis à jour. Afin d'améliorer l'exécution des programmes, on modifie considérablement les processus et on effectue des analyses d'efficacité organisationnelle. Les processus clés sont contrôlés pour assurer l'uniformité dans	Des systèmes et processus servent à déterminer et à évaluer les options de prestation des services. Les processus sont améliorés de manière continuelle. Différentes techniques d'analyse servent à soutenir l'amélioration des processus, ce qui comprend l'examen des pratiques exemplaires et l'analyse comparative. Les processus sont évalués sur une base de comparaison entre fonctions	Tous les services du ministère se démarquent dans le milieu gouvernemental par leurs modes de prestation innovateurs et excellents. L'organisme sert souvent de modèle et est appelé fréquemment à donner des conseils et à participer aux forums interministériels pour expliquer ses processus administratifs. Les principaux secteurs de l'organisme sont certifiés ISO 9000.

		l'exécution des programmes.	ou entre secteurs, avec la participation des clients/intervenants. Des secteurs de l'organisme sont certifiés ISO 9000.	

Assises	• On améliore constamment les processus opérationnels. • Les processus sont surveillés - p. ex. en faisant le point. • Les processus ne sont pas évalués sur une base de comparaison entre fonctions ou entre secteurs.

Outils et techniques

Résultats
• L'utilisation des outils et des techniques d'analyse est très répandue, par ex. modèle de négociation collective, série de données historiques de questions récurrentes (dépenses de fin d'exercice, impartition), base de données sur la gestion des biens immobiliers, système de gestion des dépenses du gouvernement. • De nombreux gestionnaires ont mentionné qu'ils n'ont pas besoin d'outils et de techniques d'analyse dans leurs activités quotidiennes. Toutefois, ils disposent des outils et des techniques dont ils ont besoin pour effectuer leur travail (p. ex. des outils comme le courriel, Excel). • La plupart des gestionnaires estiment que ces outils et ces techniques sont à jour et disponibles au besoin. • Exemples d'outils et de techniques qui sont utilisés : projet MS, gestion du risque SEI, SAP pour la budgétisation, Excel et modèle quantitatif de planification et de simulation d'options stratégiques.

THEME : ***Outils et techniques liés aux pratiques de gestion moderne (Le SCT rencontre les critères du niveau 4)***

1	2	3	4	5
Les gestionnaires disposent d'outils et de techniques limités au niveau de l'organisation pour effectuer les analyses de rentabilisation. Ils ont tendance à utiliser leur propre méthode.	Les techniques telles que la comptabilisation du cycle de vie, l'analyse coûts-avantages et l'analyse comparative sont essentiellement axées sur les finances. Les compétences ministérielles en techniques analytiques ont été mises à jour dans la fonction de contrôleur.	Les gestionnaires ont accès à différents modèles et techniques analytiques ainsi qu'à des outils d'aide à la prise de décisions qui intègrent l'information financière et non financière. Ces outils et techniques sont accessibles aux gestionnaires de tous les niveaux et sont utilisés en étroite collaboration avec les spécialistes	Vaste gamme d'outils et de modèles d'aide à la décision bien conçus facilitant le processus décisionnel. L'analyse est effectuée à partir des renseignements intégrés dans une base de données. Les outils et les techniques d'aide à la décision sont bien faits et faciles à comprendre; ils sont utilisés par tout le personnel. Les outils sont	Accès en direct à l'information sur la gestion grâce aux outils et modèles perfectionnés facilitant la prise de décisions. Les outils et modèles sont évalués périodiquement et les mises à jour sont effectuées en tenant compte des tendances et des technologies les plus récentes.

		fonctionnels.	une partie intégrante du processus décisionnel utilisé par les gestionnaires.	

Assises	• Les gestionnaires ont accès aux outils et aux techniques dont ils ont besoin. • Il existe de bons outils pour faciliter la prise de décisions qui sont compris par tous les employés et utilisés au besoin. • Des outils comme le projet MS intègrent des données financières et non financières.

Systèmes de suivi des transactions

Résultats
• Même s'il existe des systèmes de suivi en bonne et due forme aux RH et aux Finances, de nombreux gestionnaires tiennent leurs propres registres. • On s'inquiète de l'intégralité, de l'actualité et de la précision des données reçues des systèmes financiers et des systèmes des RH. • Un système général de suivi de la correspondance et un système de contrôle des présentations sont aussi en place au ministère. Certains domaines ont leurs propres systèmes, comme le Système de déclaration des activités et des opérations du Secteur des opérations gouvernementales. • Les exigences externes et celles des organismes centraux sont constamment respectées.

THEME : *Systèmes de suivi des transactions (Le SCT se situe entre le niveau 2 et le niveau 3)*

1	2	3	4	5
Il n'y a pas de système de suivi des opérations financières ou des résultats opérationnels, ou les systèmes utilisés à ces fins ne sont pas fiables. Les gestionnaires tiennent leurs propres registres. Aucune méthode coordonnée de gestion des données. Les systèmes dépendent essentiellement des entrées manuelles.	Des systèmes formels servent au suivi des opérations financières et des résultats opérationnels. Les gestionnaires tiennent des fichiers séparés à des fins de gestion, en plus des systèmes formels. Les notions de liens entre systèmes et de flux de données ne sont pas très bien comprises. On croit généralement que la conformité aux normes d'information financière fait partie des	Les systèmes formels de suivi des opérations financières et des résultats opérationnels sont rapides, précis et fiables. Ces systèmes sont cloisonnés (c.-à-d. multiples systèmes de traitement des revenus et des dépenses, des opérations, des finances, des ressources humaines, des salaires, des biens immobiliers, etc.) donnant lieu à de multiples entrées et bases de données. Les liens entre les	Tous les systèmes d'information sur les opérations financières, les ressources matérielles et humaines et les autres opérations sont en réseau, ou interconnectés/intégrés. Il est rarement nécessaire de réintroduire les données ou d'intervenir manuellement pour la collecte. Les gestionnaires travaillent en étroite collaboration pour coordonner la gestion des données.	Des méthodes permettent d'évaluer les options d'automatisation lorsque de nouvelles collectes de données sont nécessaires. Le traitement des opérations est peu coûteux et produit des données précises et pertinentes. Utilisation maximale du commerce électronique, c'est-à-dire de l'EED et de l'EAA.

	responsabilités du service des finances.	systèmes et les flux de données sont bien compris. Les gestionnaires ont un sentiment d'appartenance marqué à l'égard de l'information financière et opérationnelle. Les rapports sont conformes aux exigences du Parlement et des organismes centraux en matière d'information externe.	Installation des technologies de commerce électronique.	

Assises	• Des systèmes administratifs en bonne et due forme sont en place pour assurer le suivi des opérations financières ou des résultats opérationnels. Toutefois, on s'inquiète de l'intégralité, de l'actualité et de la précision, et de nombreux gestionnaires tiennent leurs propres registres. • Les exigences externes en matière d'information et de production de rapports sont généralement respectées.

Technologie d'accès à l'information

Résultats	Enjeux et possibilités
• Les technologies qui permettent d'acquérir des connaissances sont très utilisées : Internet et intranet, et le courriel sert à mettre en commun de l'information. • Des données sur le rendement extraites du RPP et du RPM peuvent être consultées sur Internet. • Des politiques, directives et processus sont aussi disponibles sur Internet. Ces documents sont mis à jour. • Des lecteurs partagés sont utilisés pour mettre en commun des documents seulement au niveau de la direction. • Un Système de consignation de documents et de gestion de l'information (SCDGI) fait l'objet d'un projet pilote. Il accroîtra la capacité de gestion de l'information (intégration accrue de données). • Des données sur les RH et sur les finances sont regroupées dans l'ensemble du ministère à l'aide du SAP et de PeopleSoft.	• L'information n'est pas toujours à jour.

THEME : ***Technologie d'accès à l'information (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Il y a peu ou pas de méthode ou de rigueur quant au stockage des données sur le rendement; elles sont transmises entre les programmes pour les systèmes opérationnels de base seulement. Des données superflues sont stockées dans les ordinateurs de bureau et dans les ordinateurs centraux. La plupart des systèmes sont	Chaque secteur possède des systèmes d'information sur le rendement des programmes. Absence de vision d'ensemble quant aux systèmes et aux données. Peu ou pas de connexions entre les systèmes d'information sur le rendement.	Les principaux programmes sont transférés dans un environnement client/serveur. Connexions limitées entre les systèmes d'information sur le rendement des secteurs. Les principaux secteurs ont trouvé des solutions à leurs propres problèmes et sont en train de négocier ou de planifier	Toute l'information sur le rendement, nécessaire aux analyses ministérielles, est stockée dans une macrobase de données qui est reliée aux systèmes de traitement des opérations (RH, finances). Connectivité élevée entre les systèmes des secteurs. On utilise encore beaucoup de papier même si	Expériences technologiques bien planifiées (analyse des données, systèmes experts, outils de création de contenu). L'utilisation de la technologie de gestion/recherche de documents transforme la macrobase de données en réservoir d'expertise. Une approche stratégique est utilisée pour les

fondés sur le papier. Le service des TI supervise la technologie. Accès limité aux réseaux locaux et au courrier électronique.		l'intégration des systèmes. Il existe des modèles de processus et de données de rendement pour les secteurs et éventuellement pour l'organisation. Plans d'urgence et antisinistre.	les documents contenant l'information sur le rendement sont numérisés. Les systèmes d'information de la haute direction saisissent l'information ministérielle résumée.	investissements dans les TI dont le rendement est contrôlé de près.

Assises	• Les principaux secteurs ont implanté des solutions pour l'ensemble des secteurs et discutent de l'intégration des systèmes ou la planifient. • Il n'existe pas encore de macrobase de données. • Les directions sont reliées entre elles par intranet. • Des données sur le rendement des secteurs et des projets sont disponibles sur intranet. • Un environnement client-serveur est en place.

Uniformité de l'information

Résultats
• Le SCT utilise un seul système financier officiel et un seul système des ressources humaines. • Les données sur les RH et celles sur les finances ne sont pas intégrées aux fins de la gestion du Secrétariat. • On est d'avis que les systèmes intégrés ne sont pas toujours opportuns ou à jour. • SAP et PeopleSoft offrent des fonctions de rédaction de rapports, mais elles ne sont pas toujours faciles à utiliser. • Les gestionnaires ont dit que même s'il y avait des processus de rapprochement en place, le rapprochement posait encore des problèmes.

THEME : ***Uniformité de l'information (Le SCT se situe entre le niveau 2 et le niveau 3)***

1	2	3	4	5
Les systèmes de préparation des budgets et des prévisions, de comptabilité et d'information opérationnelle ne sont pas compatibles. Ils fonctionnent indépendamment dans différents sites et ne font partie d'aucun réseau contrôlé.	Il n'y a pas de liens automatiques entre les différents sites. Les données sont transmises au moyen d'un processus physique seulement. Les rapprochements sont en grande partie faits manuellement.	budgets et des prévisions, de comptabilité et d'information opérationnelle sont compatibles. Tous les sites sont reliés électroniquement . Les rapprochements sont automatisés et habituellement sans problème. Des fonctions de rédaction des rapports sont accessibles mais pas toujours faciles à utiliser.	Les systèmes de comptabilité, de préparation des budgets, de rendement opérationnel, ainsi que l'information relative à ces systèmes sont intégrés. Les fonctions de rédaction des rapports sont conviviales.	Le système d'information de la haute direction est installé. Toutes les données sont facilement accessibles sur ordinateur personnel. L'accès en mode descendant et l'analyse des tendances sont disponibles.

Assises	• Un système financier et un système des RH sont en place. Toutefois, l'information provenant de ces systèmes n'est pas intégrée. • Des fonctions de rédaction de rapports sont disponibles,

	mais elles ne sont pas toujours faciles à utiliser. • On est d'avis que les systèmes intégrés ne sont pas toujours opportuns ni à jour. • Le rapprochement nécessite énormément d'interventions manuelles.

Contrôles internes

Résultats
• Un certain nombre de gestionnaires ont indiqué qu'ils ne participent pas directement à de nombreux contrôles internes (p. ex., actif, recettes, passif). • Des lignes directrices et des politiques opérationnelles sont affichées sur intranet. • Les contrôles sont centralisés. • Les gestionnaires sont généralement satisfaits du système de vérifications et de contre-vérifications du Secrétariat. • La délégation des pouvoirs est considérée comme appropriée de façon générale (lorsque les pouvoirs sont délégués).

THEME : *Contrôles internes (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)*

1	2	3	4	5
Le contrôle des opérations se s'effectue en grande partie sur papier. L'approbation des opérations est centralisée. Il peut arriver que les nombreux niveaux d'approbation ajoutent de la valeur aux contrôles ou, à l'inverse, en enlèvent. Tous les comptes sont vérifiés, sans égard à l'importance des contrôles ou des risques. Les contrôles sur les revenus sont faibles. Les fichiers des biens immobiliers sont incomplets et ne sont pas vérifiés	Des systèmes sont en place pour contrôler les dépenses excédentaires, gérer les comptes clients et les actifs. L'intégration des systèmes est limitée et les systèmes comportent des redondances opérationnelles. Utilisation restreinte des échantillons statistiques fondés sur les risques. Les niveaux d'approbation sont documentés et examinés périodiquement.	Les systèmes utilisés sont efficaces et intégrés ou interconnectés là où c'est nécessaire. Compte tenu de l'importance relative, de la sensibilité et des risques, le système utilisé pour le contrôle interne de l'actif et du passif, des revenus et des dépenses est adéquat. Tous les lois, règlements et décrets applicables à la gestion financière sont respectés et les dépenses n'excèdent pas les limites fixées. La délégation des	Les systèmes de contrôle sont fonctionnels et entièrement intégrés. Les contrôles sont établis dans le cadre des processus et non à partir de ceux-ci. Les contrôles fonctionnent tel que prévu et sont intégrés pour éviter un dédoublement inutile. Ils sont examinés régulièrement quant au risque (bénéfice éventuel ou risque de perte). Il existe des processus pour assurer l'application de mesures correctrices. Des	Les gestionnaires effectuent les autoévaluations des contrôles exigés. Les gestionnaires sont informés des faiblesses éventuelles des contrôles. Les contrôles sont utilisés de manière stratégique pour encourager le respect de l'éthique et des valeurs au sein de l'organisme.

régulièrement. La mise à jour des fichiers de délégation n'est pas non plus faite régulièrement. Les contrôles sont restrictifs et perçus comme des obstacles à la prise de décisions et aux opérations. Les politiques et les méthodes ne sont pas à jour.		pouvoirs est conforme aux responsabilités opérationnelles. Tout le personnel comprend facilement et utilise les méthodes qui sont expliquées clairement dans un document.	contrôles de remplacement sont établis, si nécessaire, pour maintenir un niveau acceptable de productivité et prévenir les pertes dans la mesure du possible. L'utilisation de centres de service partagés sert à regrouper les activités de contrôle semblables (ex., comptes clients) afin de réaliser des économies d'échelle.	

Assises	• Les gestionnaires sont généralement à l'aise avec le niveau des vérifications et contre-vérifications assuré au ministère. • Il ne semble pas exister de problèmes majeurs au sujet des contrôles internes. • Des procédures bien documentées sont disponibles (p. ex., pour les déplacements, la formation, les marchés).

Pratiques comptables

Résultats	Enjeux et possibilités
• Les connaissances en comptabilité des gestionnaires du ministère varient. Toutefois, certains gestionnaires ont indiqué que ce sont leurs adjoints administratifs qui s'occupent de la comptabilité. • Une formation de base en gestion financière est mise à la disposition des gestionnaires et des employés (FM1 et FM2). • On répond à la majorité des besoins des gestionnaires. • On entreprend actuellement la mise en œuvre de la SIF. • Le SCT se conforme aux politiques et lignes directrices comptables en vigueur au gouvernement. • Le SCT a prévu que ses systèmes liés à la SIF seront conformes d'ici avril 2000 et les autres, d'ici avril 2001.	• Certains gestionnaires ont indiqué qu'aucune séance de sensibilisation à la SIF ne s'est tenue jusqu'à maintenant.

THEME : ***Pratiques comptables (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Des livres comptables de base sont tenus. La structure du programme ne reflète pas l'organisme ni ses responsabilités. Chaque année, il faut un effort considérable pour produire les rapports exigés, notamment les comptes publics, en vertu des règles gouvernementales élémentaires. L'information sur les prix de revient (si utilisée) est basée sur les dépenses. Les livres sont tenus	Les pratiques sont conformes aux exigences des lois en matière de contrôle et de comptabilisation des opérations. La structure du programme reflète l'organisation et ses responsabilités concernant l'application du programme. L'établissement des prix de revient est fondé principalement sur les les dépenses et/ou les ETP. Les structures de	Le cadre d'établissement des prix de revient est en grande partie aligné sur les activités de l'organisme. Le degré de précision est acceptable dans le livre d'établissement des prix de revient. La plupart des besoins des gestionnaires sont satisfaits. La tenue de livres est cohérente et utile aux fins de vérification et de préparation des rapports. Le plan	Le traitement des opérations est peu coûteux et permet des paiements rapides et exacts entièrement intégrés avec les achats. Degré élevé de précision dans le livre des prix de revient. Toutes les politiques, directives et méthodes gouvernementales pertinentes sont respectées. La comptabilité est faite selon les PCGR. Les spécialistes financiers et les gestionnaires	Les états financiers sont préparés conformément aux PCGR. Utilisation maximale du commerce électronique (EED, AAE, cartes d'achat).

principalement pour les besoins du service des finances. Peu ou pas d'utilisation des outils technologiques de consolidation tels que les cartes de crédit.	codage sont élémentaires et ne satisfont pas aux besoins des gestionnaires quant à l'information financière. L'application des PCGR n'est pas envisagée.	comptable reflète la structure organisationnelle et est révisé régulièrement. Le ministère a entrepris les étapes initiales en vue de la mise en œuvre des PCGR. Les gestionnaires hiérarchiques ont une bonne connaissance des pratiques comptables fondamentales.	hiérarchiques sont bien informés sur les exigences et les incidences des PCGR.	

Assises	• Le ministère a entrepris les étapes initiales en vue de la mise en œuvre des PCGR. Toutefois, les spécialistes et les gestionnaires hiérarchiques ne sont pas encore pleinement au courant des exigences et des répercussions des PCGR. • On assure des niveaux acceptables de précision des registres comptables. • On répond à la majorité des besoins des gestionnaires. • Il n'existe pas de problèmes majeurs quant au respect des exigences des comptes publics.

Vérification et examen internes

Résultats
• Par le passé, des vérifications internes ont été effectuées par Conseils et Vérification Canada. Le dernier plan de vérification interne était daté du 4 février 1997. • Un Comité de vérification interne a été établi récemment (printemps 1999), composé de chefs de direction. Une demande de propositions sera lancée en vue de la prise en charge des responsabilités de la vérification et de l'examen. • Des vérifications et des examens se sont tenus récemment dans un certain nombre de domaines (p. ex., vérification pour l'an 2000, vérification financière du programme de stages pour les jeunes, langues officielles).

THEME : ***Vérification et examen internes (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
Absence de méthode formelle de vérification interne. Les vérifications et les examens sont ponctuels. Connaissance et utilisation limitées des techniques et des outils de vérification modernes. Il n'y a pas de comité de vérification ministérielle pour discuter des résultats et assurer un suivi si nécessaire.	Un plan de vérification annuel est en préparation, en collaboration avec les gestionnaires de la direction. Les vérifications sont axées principalement sur la conformité.	Les plans de vérification et d'examen sont étroitement liés aux plans stratégiques et d'activités . Le plan de vérification s'attaque à l'ensemble des questions et des risques ministériels ainsi qu'aux questions propres aux directions générales. Les vérifications sont complètes et couvrent tous les aspects de la prestation de service. Les gestionnaires ont accès à des méthodes de vérification faciles à comprendre. Les rapports sont soumis à un	La vérification confirme la validité de l'information sur le rendement financier et autre que financier utilisée par la direction, ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle. Les gestionnaires utilisent régulièrement les résultats de vérification et d'examen comme partie intégrante de la gestion des programmes pour la prise de décisions et l'apport dans les plans stratégiques et d'activités. Degré élevé de conformité aux normes de vérification.	Les vérifications et les examens sont axés sur les résultats. Les résultats de vérification servent à déterminer les besoins d'amélioration de l'exécution des programmes et le type de rapport qui convient à l'organisation. Le poste de vérificateur est associé à l'avancement dans le plan de carrière d'un gestionnaire opérationnel supérieur. Les approches et les méthodes de vérification sont innovatrices (ex., équipes d'autoévaluation). L'organisme est

		comité de vérification/examen. Un processus formel sert à établir les mesures de suivi. La direction et le vérificateur interne se respectent mutuellement.	L'adaptation et la mise à jour des méthodes de vérification sont continuelles.	reconnu par ses pairs comme étant un chef de file.

Assises	• Un nouveau comité de vérification interne a vu le jour, et des plans sont en voie d'élaboration pour un programme de vérification interne. • Lorsque les initiatives en cours aboutiront, le SCT atteindra un niveau 3.

Vérification et examen externes

Résultats	Enjeux et possibilités
• La plupart des gestionnaires ont indiqué qu'ils n'ont participé qu'à un nombre limité de vérifications du BVG. • Des plans d'action pour la vérification sont élaborés et appliqués. • Il existe deux niveaux de coordination pour les réponses aux vérifications du BVG : 1) ensemble du gouvernement; 2) SCT. • Le bureau de la DPI a collaboré activement avec le BVG pour cerner les domaines prioritaires de la Direction que devait aborder le BVG. • Le ministère entretient des rapports dynamiques avec le BVG sur les enjeux pangouvernementaux.	• Étant donné son rôle comme organisme central responsable de la politique pour l'ensemble du gouvernement, le SCT est souvent touché par les vérifications du BVG au sujet d'autres ministères.

THEME : ***Vérification et examen externes (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Les résultats de vérification et d'examen externes sont traités à la pièce.	On coordonne les résultats des vérifications et des examens externes pour en assurer la transmission aux gestionnaires et le suivi.	Les résultats des vérifications et des examens externes sont utilisés dans la préparation des plans stratégiques et d'activités. Ils servent à élaborer les plans d'action, et des équipes de mise en œuvre des projets sont formées au besoin. Liens efficaces entre la vérification interne et la vérification et l'examen externes. Les relations de travail sont bonnes entre les vérificateurs	Le suivi détaillé permet de vérifier l'évolution à long terme de la mise en œuvre des décisions et des plans découlant des vérifications et des examens; les résultats du suivi sont remis aux vérificateurs externes. Le ministère se montre prévoyant en déterminant les secteurs qui seront soumis en priorité à la vérification ou à l'évaluation externe.	Les vérifications et examens externes sont perçus comme des sources d'information essentielles à la gestion et sont utilisés pour amorcer les changements dans les processus de réalisation des programmes et les systèmes d'évaluation du rendement. Les vérificateurs internes et externes se respectent mutuellement.

		internes et externes.		

Assises	• Des vérifications du BVG ont été effectuées au SCT. • On assure la coordination, afin de diffuser les résultats aux gestionnaires et d'assurer le suivi. • Des plans d'action sont élaborés pour tenir compte des résultats.

Clarté des responsabilités de la haute direction et de l'organisation

Résultats	Enjeux et possibilités
• La plupart des cadres supérieurs connaissent leurs responsabilités en matière de gestion. • Des accords de responsabilisation énoncent clairement les rôles et responsabilités des gestionnaires. • Dans les cas de désaccord quant à l'affectation des ressources, c'est au Comité de la planification et des ressources qu'il revient de prendre la décision finale. • Des pouvoirs et responsabilités de niveau élevé sont clairement définis dans le CPRR.	• C'est une occasion de préciser les rôles des comités de la haute direction (Opérations, CHD, CRH, CPR) et de mieux définir leur mandat.

THEME : ***Clarté des responsabilités de la haute direction et de l'organisation (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Les rôles et les responsabilités de la haute direction en ce qui concerne la fonction de contrôleur sont habituellement mal compris à l'intérieur de l'organisme. Une certaine confusion entoure les responsabilités liées à la présentation des résultats.	Une certaine confusion entoure les responsabilités liées à la fonction de contrôleur exercées par la haute direction. Chevauchement des rôles et des responsabilités chez les cadres supérieurs. Il n'est pas facile de déterminer qui détient le pouvoir d'affecter les ressources en cas de conflit.	Les pouvoirs et les responsabilités sont clairement définis en fonction des objectifs organisationnels. La fonction de contrôleur est clairement décrite pour chaque niveau de gestion et bien comprise dans l'ensemble de l'organisme. Peu ou pas de chevauchement des responsabilités. Les problèmes liés à la reddition de comptes sont résolus rapidement. Les responsabilités quant au contrôle des ressources, à la présentation de rapports et à l'atteinte de	Les responsabilités en matière de traitement des problèmes financiers et autres problèmes nouveaux qui surviennent dans le ministère sont claires. Il existe des responsabilités claires qui constituent un cadre de travail pour la modernisation de la fonction de contrôleur.	Les responsabilités de la haute direction sont constamment révisées en fonction des exigences des clients et des intervenants externes ainsi que des organismes centraux. La structure et les responsabilités sont modifiées de façon proactive.

		résultats sont clairement délimitées.		

Assises	• Les pouvoirs et les responsabilités sont clairement définis et correspondent aux objectifs de l'organisation. • Les responsabilités relatives au contrôle des ressources sont clairement définies.

Objectifs de rendement et évaluation

Résultats
• Pour la première année, des accords de responsabilisation sont en place pour tous les cadres supérieurs (jusqu'au niveau de directeur). Ces accords sont utilisés pour évaluer le rendement des cadres supérieurs et comportent un lien avec la rémunération au rendement. • Les accords de responsabilisation n'ont pas encore terminé un cycle complet. On ne connaît pas encore leurs répercussions complètes. • Il n'y a pas encore de systèmes officiels en place pour regrouper les données sur le rendement et les mettre en rapport avec les objectifs financiers et opérationnels. • On a obtenu des réactions positives des personnes interviewées quant à la mise en place des accords de rendement. • On est encore à élaborer des indicateurs du rendement.

THEME : ***Objectifs de rendement et évaluation (Le SCT rencontre les critères du niveau 3)***

1	2	3	4	5
Aucun accord de rendement n 'est en place.	Des accords de rendement comprennent la définition des responsabilités ainsi que l'établissement des priorités et des indicateurs de rendement en fonction des responsabilités. Les systèmes servant à grouper les données sur le rendement et à les comparer aux objectifs financiers et opérationnels ne sont pas encore fonctionnels.	Les accords de rendement reflètent les plans d'activités et de travail, ainsi que les budgets. L'information sur le rendement sert à mesurer les résultats opérationnels et financiers selon les priorités établies dans les accords de rendement. Les réalisations selon les accords de rendement sont prises en compte dans l'évaluation de rendement des cadres	L'information sur le rendement fondée sur les tendances sert à évaluer les résultats financiers et opérationnels précisés dans les accords de rendement. Ces derniers constituent le principal élément de l'évaluation des cadres supérieurs. Les objectifs de contrôle sont établis dans les accords de responsabilisatio n.	Les priorités et les objectifs de rendement des accords de responsabilisatio n se reflètent sur les objectifs du personnel de l'organisme. Les accords de rendement sont révisés périodiquement afin de refléter les nouvelles priorités organisationnelle s et les changements dans les plans stratégiques et opérationnels. Les responsabilités

		supérieurs.		liées à la fonction de contrôleur sont évaluées et les dérogations expliquées.

Assises	• Des accords de rendement sont en place et comportent une définition des responsabilités. • Des indicateurs de rendement sont toujours en voie d'élaboration.

Mesures incitatives

Résultats
• Des mesures incitatives en matière de rémunération font partie des accords de rendement des cadres supérieurs et tiennent compte des aspects de la fonction de contrôleur. • Des récompenses sont disponibles et peuvent être utilisées à la discrétion des gestionnaires. • Des travaux sont en cours pour mettre à jour le programme des mesures d'encouragement et de prix.

THEME : *Mesures incitatives (Le SCT se situe entre le niveau 3 et le niveau 4)*

1	2	3	4	5
La rémunération et les primes d'encouragement ne sont pas associées au rendement. On ne tient pas compte de la fonction de contrôleur dans l'évaluation du rendement et les primes.	Le rendement supérieur est un des facteurs considérés dans l'établissement de la rémunération. Les programmes de reconnaissance sont en place. Le rendement lié à la fonction de contrôleur est un des facteurs considérés.	La rémunération et les primes d'encouragement sont étroitement liées au rendement. La fonction de contrôleur est un des principaux facteurs considérés dans l'évaluation du rendement. Les primes et autres mesures incitatives destinées aux cadres supérieurs sont liées à leur rendement.	La rémunération des cadres supérieurs est établie en fonction de leur rendement, notamment l'excellence dans l'exercice de leurs responsabilités liées à la fonction de contrôleur. Les primes d'encouragement offertes ont pour but de stimuler l'excellence du rendement en fonction des objectifs et des priorités établis dans les accords de rendement.	La rémunération des cadres supérieurs reflète le rendement atteint par rapport aux objectifs fixés dans les accords de responsabilisation. Le rendement élevé est reconnu et encouragé. Les programmes de primes sont améliorés continuellement et adaptés aux besoins de l'organisme. Il y a des sanctions pour la non-réalisation.

Assises	• Le rendement est lié à la rémunération grâce aux accords de rendement. • La rémunération est liée au rendement obtenu dans divers domaines, y compris la fonction de contrôleur.

Rapports externes

Résultats	Enjeux et possibilités
• Les rapports externes sont conformes aux exigences du gouvernement. • Au cours des deux dernières séries de rapports, les processus de rapports externes se sont considérablement améliorés comparativement aux niveaux peu élevés antérieurs de participation des hauts fonctionnaires. • Certains sont d'avis que les liens entre la planification stratégique et la planification opérationnelle pourraient être renforcés et que les rapports pourraient être rendus plus utiles pour les utilisateurs.	• On ne sait pas avec certitude si la récente tendance à l'amélioration se maintiendra ou s'il s'agit d'un simple écart par rapport à la normale. Il faudrait déployer des efforts pour veiller au maintien du processus actuel et à son amélioration, le cas échéant.

THEME : ***Rapports externes (Le SCT rencontre les critères du niveau 2)***

1	2	3	4	5
Conformité minimale aux exigences relatives à la préparation des rapports externes.	Le processus utilisé pour intégrer l'information financière et autre que financière est révisé régulièrement. Des liens étroits sont maintenus avec les organismes centraux et les parlementaires afin de voir à ce que l'information soit conforme à leurs exigences. Les rapports externes sont adaptés aux structures de responsabilité et de planification de l'organisme.	L'organisme est reconnu par les organismes centraux (ex., SCT) et les parlementaires (ex., Comité des comptes publics) pour la production utile, cohérente et crédible d'information financière et autre que financière dans un format convivial. Les rapports externes sont faciles à comprendre et ont du sens pour les utilisateurs. L'information contenue dans les rapports est fondée sur les tendances afin que les changements soient contrôlés	Les rapports externes sont étroitement liés aux plans stratégiques et opérationnels. L'information intégrée, fournie par les experts et les gestionnaires fonctionnels, est utilisée dans la préparation des rapports externes. La haute direction participe à la préparation et à la publication des rapports externes.	L'organisme se démarque par la qualité de ses rapports externes. Ceux-ci sont innovateurs. L'organisme est souvent retenu pour la réalisation de projets pilotes visant à modifier les processus de rapports externes dans l'ensemble du gouvernement.

		périodiquement.		

Assises	• Le processus de consolidation de l'information nécessaire aux rapports externes est en vigueur et fait l'objet d'examens. • Des rapports étroits sont entretenus avec les organismes centraux et les parlementaires. • Lors des deux dernières séries de rapports, le processus de rapports internes s'est considérablement amélioré. • Les rapports externes pourraient avoir plus de sens pour les utilisateurs.

Participants

Interviewés

ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR

ENTREVUES

	Nom	Poste
1	Larry Paquette	Directeur, Services financiers, Direction des services ministériels (DSM)
2	Colin Potts	Ancien sous-contrôleur général
3	John Ossowski	Analyste principal, Secteur des opérations gouvernementales (SOG)
4	Jane Cochrane	Directrice, Secteur de la politique de gestion des risques, des achats et des actifs, Direction de la fonction de contrôleur (DFC)
5	Michael Calcott	Directeur exécutif, Communications et Services ministériels
6	Stephen Baker	Directeur, Gestion de projet et de la division, Division de la NGC, Direction des ressources humaines (DRH)
7	Sharon Hamilton	Secrétaire adjoint, Pensions, Direction des ressources humaines
8	Mike Joyce	Secrétaire adjoint, Secteur des dépenses et stratégies de gestion (SDSG)
9	Carmen Jolicoeur	Directrice, Division des ressources humaines (DSM)
10	Ross Hornby	Conseiller juridique
11	Hani Mokhtar	Conseiller principal, Relations de travail, DRH
12	Lise Lamadelaine	Directrice, Division de la gestion des portefeuilles, Direction de la dirigeante principale de l'information (DDPI)
13	Jill Larose	Directrice, Planification et analyse stratégique, DRH
14	Guy Bujold	SMA, Services ministériels
15	Cheryl Fraser	Secrétaire adjoint, Division de la gestion des ressources humaines (DRH)
16	Marcia Clement	Directrice exécutive, Groupe de la direction et groupes exclus, Division de la gestion des ressources humaines (DRH)
17	Fern Lamarche	Cadre des ressources humaines (DRH)
18	Jim Libbey	Directeur, Bureau de projet de la Stratégie d'information financière, Direction de la fonction de contrôleur

19	Richard Neville	Sous-contrôleur général
20	Renée St. Jacques	Directrice principale, Environnement et Transport, Secteur économique (SE)
21	Andy Lieff	Directeur, Division des opérations des dépenses et des estimations, DFC
22	Jean Claude Dumesnil	Directeur, Groupe de la planification et de l'intégration, Secteur Service et Innovation
23	Suzanne Ouimet	Directrice exécutive, Perfectionnement et renouvellement des ressources humaines, DRH
24	Gaston Guénette	Secrétaire adjoint, Langues officielles, DRH
25	Carole Swan	Secrétaire délégué
26	Lynn MacFarlane	Directrice principale, Opérations gouvernementales et Immigration, SOG
27	Colleen Post	Directrice. Stratégies de gestion, (SDSG)
28	John Johnstone	Directeur, Planification et contrôle, Bureau de projet de l'an 2000, DDPI
29	Martin Ulrich	Directeur, Mesure de rendement et responsabilisation, Secteur de la planification, du rendement et des rapports, DFC
30	Dick Fadden	Secrétaire adjoint, SOG
31	Blair James	Directeur de programme, Patrimoine, Affaires culturelles et Habitation, Secteur social et culturel (SSC)
32	Don Chilibeck	Gestionnaire, Gestion du matériel et des projets, Secteur de la politique de gestion des risques, des achats et des actifs, DFC
33	Peter Harder	Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et contrôleur général du Canada (au moment des entrevues)
34	Claudette Barré	Directrice, Programme des mesures positives, Équité en emploi, DRH
35	Linda Lizotte MacPherson	Dirigeante principale de l'information
36	Bill Cleevely	Directeur de programme, Industrie, Sciences et Développement régional (SE)
37	Sue MacGowan	Directrice, Division de l'intégration des activités opérationnelles et de la technologie, DSM
38	Ralph Heintzman	Secrétaire adjoint (S et I)
39	Kathy O'Hara	Secrétaire adjoint (SSC)

Groupe de travail du SCT

Projet pilote sur la fonction de contrôleur moderne au SCT

Membres du groupe de travail

	Nom	**Poste**
1	John Klimczak	Bureau de projet
2	Eric Miller	Bureau de projet
3	John Hilton	DRH

4	Peter Green / Colleen Post	Fonction de contrôleur
5	Francine Ladouceur	DDPI
6	Gérald Cossette	SOG
7	Christianne Talbot-Horne	Social et Culturel
8	Brigita Gravitis-Beck	Économique
9	Jean-Claude Dumesnil	S et I
10	John Keay	Stratégies de dépenses et de gestion
11	Cathy Blanchard	Services ministériels
12	Rob Chambers	Analyste du SCT (SOG)
13	Stephen Lane	Direction de la fonction de contrôleur
14	Diletta Toneatti	Services ministériels et Communications

Participants à la validation

Personnes ayant assisté à la première séance de validation, le 15 mars 2000

	Nom	**Poste**
1	John Hilton	Direction des ressources humaines
2	Peter Green	Direction de la fonction de contrôleur
3	Francine Ladouceur	Direction de la dirigeante principale de l'information
4	Gérald Cossette	Secteur des opérations gouvernementales
5	Christianne Talbot-Horne	Secteur social et culturel
6	Brigita Gravitis-Beck	Secteur économique
7	Jean-Claude Dumesnil	Secteur Service et Innovation
8	Cathy Blanchard	Direction des services ministériels
9	Rob Chambers	Analyste du SCT
10	Diletta Toneatti	Services ministériels et Communications
11	Stephen Lane	Direction de la fonction de contrôleur
12	John Klimczak	Bureau de projet de modernisation de la fonction de contrôleur
13	Eric Miller	Bureau de projet de modernisation de la fonction de contrôleur
14	Harry Crowe	KPMG

Participants à la validation

Personnes ayant assisté à la deuxième séance de validation, le 17 mars 2000

	Nom	**Poste**
1	Larry Paquette	Direction des services ministériels
2	Jim Libbey	Direction de la fonction de contrôleur
3	Jill Larose	Direction des ressources humaines

4	Anita Rush	Secteur social et culturel
5	Anne Lipman	Secteur des opérations gouvernementales
6	Colleen Post	Secteur des stratégies de dépenses et de gestion
7	John Klimczak	Bureau de projet de modernisation de la fonction de contrôleur
8	Eric Miller	Bureau de projet de modernisation de la fonction de contrôleur
9	Harry Crowe	KPMG

Personnes ayant assisté à la troisième séance de validation, le 20 mars 2000

1	Sandra Wing	Secteur économique
2	Ngan Ling Tam	Direction de la dirigeante principale de l'information
3	Don Dickson	Direction de la fonction de contrôleur
4	Jo-Ann Schwartz	Services ministériels et Communications
5	Rob Chambers	Secteur des opérations gouvernementales
6	Bryce Peacock	Direction des ressources humaines
7	John Keay	Secteur des stratégies de dépenses et de gestion
8	Kevin Lindsey	Direction de la fonction de contrôleur
9	John Klimczak	Bureau de projet de modernisation de la fonction de contrôleur
10	Eric Miller	Bureau de projet de modernisation de la fonction de contrôleur
11	Flavia Leung	KPMG

Documents examinés

Rapport sur les plans et les priorités, SCT, 1999-2000
Rapport sur le cycle de planification des activités, 1998
Plan d'activités, SCT, 1999-2000 à 2001-2002
Partie III, Rapport sur les plans et les priorités, 1999-2000
Rapport sur le rendement du SCT pour la période se terminant le 31 mars 1999
Liste des membres du Comité de la haute direction
Énoncé de mission de la Direction de l'administration
Brochure, *À votre service*, DSM (rôle et contexte)
Cadre de gestion de la DSM (automne 1999)
Plans de travail de divers secteurs et directions
Orientations stratégiques du budget de formation en GI/TI, 1999-2000
Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999
Dialogue sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique
Le programme des valeurs et de l'éthique de la fonction publique – présentation à l'intention des sous-ministres
Secteurs d'activités du SCT, le 14 août 1999
Calendriers de planification de diverses directions
Organigrammes des directions et des secteurs
Plusieurs accords de rendement conclus avec des gestionnaires
Rôle du Comité des opérations, avril 1999
Structure de planification, de rapport et de responsabilisation
Vision de la présidente et cadres de responsabilisation du SCT
Accords de responsabilisation de plusieurs directions et secteurs
Approche renouvelée de la planification des activités pour le SCT, janvier 1999
Plan de vérification interne des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor, le 4 février 1997
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 – Résultats
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 – Plan d'action de la DDPI, le 9 décembre 1999